بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

تقييم مهارات الإدارة
مرشد للكفاءة وأساليب التقييم

تأليـف

مارجريت ديــل

بول إيلــز

ترجمة

د. اعتدال معروف

د. خولة الزبيدي

راجع الترجمة

د. فهد بن معيقل العلي

١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م



بطاقة الفهرسة

Ⓒ معهد الإدارة العامة

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ديل، مارجريت

تقييم مهــارات الإدارة : مرشد للكفاءة وأساليب التقييم/مارجريت ديل ، بول إيلز ، ترجمة اعتدال معروف ، خولة الزبيدي – الرياض.

٣٨٤ ص ، ١٦,٥× ٢٣,٥

ردمك: ٩٩٦٠-١٤-٠٩٢-X

١- الإشراف الإداري ٢- تقييم الأداء أ - إيلز ، بول (م.مشارك)

ب - معروف ، اعتدال (مترجم) ج - الزبيدى ، خولة (مترجم)

د - العنوان

ديوي ٦٥٨,٣٠٢ ١٣٥٢/٢٢

رقم الإيداع: ١٣٥٢/٢٢

ردمك: ٩٩٦٠-١٤-٠٩٢-X

هذه ترجمة لكتاب

Margaret Dale
Paul Iles
Assessing Management Skills
a guide to Competencies and evaluation techniques

KoGAN
PAGE



صدر لأول مرة في ١٩٩٢م

Kogan Page Limited
١٢٠ pentonville Road
London NI QIN
Margaret Dale and Paul Iles .

British Library Cotalonguing in Publication Data .
A CIP record for this book is available from The British Library
I SBN o ٧٤٩٤ ٠ ٢١٩ ٩


محمد خطاب



المحتويات — الصفحة


MOHAMED KHATAB


محمد خطاب

شكر

نحن ندين بشكرنا لبعضنا البعض للمساندة المتبادلة بيننا ولتشجيع كل منا للآخر ولصداقتنا ونشكر چين لتحريرها الرسائل وتفسيرها لخط يد بول وشكر RJ P للأفكار والأمثلة والتحفيز وإلى RA و TI لتأييدهم وإلهامهم لنا .




MOHAMED KHATAB



تمهيد :

لقد حان الوقت للاهتمام بالتقييم كأسلوب فنى (تكنيك)، وذلك بعد أن تم تحديد الكفايات الإدارية والاهتمام بمستوى الأداء الإداري الحالى، ويوجد اليوم اعتراف واسع المدى للحاجة لزيادة وتنمية المهارات .

وعلى هذا فقد بُذلت الجهود لتشجيع الشباب لاتخاذ الإدارة مهنة حياةٍ على أساس علمى عن طريق تشجيع هؤلاء الشباب على الانضمام إلى المنظمات التي تقوم بتوظيف ذوى المؤهلات الرسمية والتى تتيح لموظفيها فرص التدريب . وقد تم التعرف على الاحتياجات الأساسية التي يُشترط تواجدها في المدير ذى الخبرة . وبينما تحتاج تلك الفئة للمساعدة والموارد والفرص للارتقاء بمستويات مهارتها الحالية، فإنه لايمكن إنكار الإنجازات السابقة . وتم تطوير طرق لتقييم مستويات الأداء الحالية حتى يمكن التصديق على التعليم السابق . كذلك استخدمت طرق لتحديد ما يتطلبه تدريب وتطوير الفرد حتى يمكن توجيه العمل صوب مجالات الاحتياج . ويستهدف هذا الكتاب المديرين الذين يكونون طرفاً في عملية التقييم ويتمثل هؤلاء فى :

. المديرين الذين يفوضـــون أشخاصـــاً آخرين للقيام بعمليـــة التقييم : لمثل هـــؤلاء المديرين نأمل أن نقدم معلومات تمكنهم من أن يسألوا أسئلة جوهرية بشأن التقييم.

. المديرين الذين يحثون على عملية التقييم ويقومون بإدارتها. نأمل إمدادهم بمرشد عن كيفية تنفيذ تلك العملية .

. المديرين الذين يتم تقييمهم. نأمل أن نمدهم بفهم للعملية التي يمرون بها حتى يتمكنوا من الاستفادة القصوى من تلك التجربة .

ونأمل أن نكون عمليين ولذلك فنحن نطرح أمثلة كثيرة مشتقة من خبراتنا وإن كانت قد شوهتها الذاكرة .. حاولنا جاهدين أن نعطى صورة دقيقة لما مررنا به وكما نتذكر من المناسبات . تعلمنا من التجارب الإيجابية والسلبية على حد سواء

وذكرنا أمثلة لكل منها لعلها تساعد قراءنا على التعلم . حاولنا الاحتفاظ بالنظريات إلى أدنى حد ممكن حيث استخدمناها كنقاط ارتكاز عند الحاجة إليها . كما ذكرنا قائمة المراجع وحاولنا تجنب اقتباس العبارات باستطالة ، وأن نحث القارىء المهتم بالرجوع إلى المصادر المذكورة إذا كان في حاجة إلى المزيد من المعلومات ونعتقد أن تلك المصادر ستساعد في هذا الشأن .

نأمل أن يكون هذا الكتاب مساعدًا وممتعًا ، ويمكن أن يكون التقييم مُهددًا وصعبًا غير أنه يمكن أن يكون أيضًا مثيرًا وممتعًا ، يتوقف ذلك تماماً على كيف تدور – أنت كمدير – حوله ، نتمنى أن نساعدك في إنجاز الأخير واستمتع .



مارجريت ديل

بول إيلز ١٩٩٢م

الفصل
الأول



المقدمة


MOHAMED KHATAB

الموقف الحالـــي:

شغل السؤال (ماذا يكون المدير) أذهان الكتاب الأكاديميين والممارسين على حد سواء لعدة سنوات . قام بالعمل الرئيسي الذى اشتمل على بذور التطور للإجابة عن هذا السؤال أناس مثل فريدرك تايلور (١٩١١م) وهنرى فايول (١٩٤٩م) وقد كانت إجابة هذين الرائدين الركيزة التي اعتمدت عليها الدراسات التالية ، وتتمحور الإجابة عن هذا السؤال في اتجاهين ، **الاتجاه الأول** يوجه نحو وصف المهام التي يقوم بها المدير وينتمي لهذا الاتجاه هنرى فايول نفسه ، وأما **الاتجاه الثاني** فيعتمد على نماذج تحتوي على مفاهيم خاصة بدور المدير، ومن أفضل الكتاب المعروفين لهذا الاتجاه منتسبرج (١٩٧٣م) وستيورت (١٩٧٦) . وفي الآونة الأخيرة ازداد تأثير علم النفس المهني على نظريات التنظيم وشملت هذه النظريات بالدراسة شخصية المديرين . ويعد استخدام بلبين (١٩٨١م) لاختبارات قياس العمليات العقلية لتحديد المهارات التي يتطلبها دور الفريق تطوراً مثيراً لهذا المدخل . وركزت الدراسات الحديثة على المحاولات السابقة لتحديد الدور المعقد الذى يتوقع أن يقوم به المدير وركزت على تحديد المهارات الإداريـــة ، ويرجع هذا جزئياً إلى جهود مبادرة ميثاق الإدارة Management Charter Initiative واستخدمت هذه الجهود مع جهود وكالة التدريب لتطوير صورة عن المدير الكفء . بتأصيل تلك الجهود نجد أنها اتبعت المدخل الذى تبناه في الأساس بوياتزيس(Boyatzis) (١٩٨٢م) وكذلك الجمعية الأمريكية للإدارة والذى استهدف التفرقة بين المدير ذى الأداء المتوسط والمدير ذى الأداء المتميز . وتم اكتشاف وسائل أخرى لكن سرعان ما تغير المدخل لوضع أساليب لتوثيق وتحديد الكفاءة الإدارية .

وقد كان هذا التغيير في جانب منه استجابة للتغييرات التي كانت تحدث في فكر عالم التعليم والتدريب . حيث أسفر إنشاء المجلس الوطنى للتأهيل المهنى National Council Of Vocational Qualification (NCVQ)عن تقارير معدة ومخططة لكل المهن ولم تستثن الإدارة من ذلك . وشهد فكر المنظمات أيضًا تطورًا مماثلاً ومن الأمثلة

الملحوظة في هـذا (كادبوری ستشويبس Cadbury Schwepps ورانك زيروكس Rank xerox، وثورن إيمى Thorn EmI) التي بدأت في استخدام صور توضح الكفاءات التي تساعد على اختيار وتطوير مديريها .

وثمة اعتراف عام بلغ ذروته في تقارير هاندى (١٩٨٧م) Handy (١٩٨٧) (وكونستبل /ماكورمك Canstable/ McCormick) بأن المديرين البريطانيين لايصلون لمستوى مهارة منافسيهم الرئيسيين في السوق العالمى، ويعود ذلك – وفقاً لتلك التقارير – إلى قلة فعالية تعليم الإدارة وبرامج التدريب والتطوير وليس لقلة التزام جهة عمل هؤلاء المديرين .

وللحكم الصادق على فاعلية التدريب وتطوير الإدارة يتطلب الأمر تركيز هذا التدريب والتطوير على متطلبات الوظيفة بالإضافة إلى تطوير الأفراد . وقد اتضح أن الأنشطة التي قدمها التدريب والإدارة آنذاك لم تحقق أياً من الهدفين.

أدى انتشار الكساد إلى حتمية تحسين ورفع الأداء ، حيث أصبح البقاء اسم اللعبة وتم البحث عن طرق أخرى لتطوير المهارات اللازمة لتحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية . ومنذ ذلك الوقت بُذل المزيد من الطاقة والجهد لتحديد المهارات الإدارية.

تم التوصل إلى تقارير عن الكفاءة للمؤهلات (الشهادات والدبلومات) في شكل عبارات ونتائج للعمل لكنها لم تقدم تعريفاً للمهارات فما زلنا نفتقر لمرشد عن (كيف نعرف الإنسان عندما نرى هذا الإنسان ؟) نحن نأمل في أن نسهم في سد تلك الفجوة بإنتاج دليل يساعد ممارس الإدارة علي تقييم المهارات الإدارية في العمل .

نحن نهدف إلى تقديم مرشد عملى للمديرين الممارسين عن كيفية تحسين تقييم الموظفين داخل منظماتهم . يستهدف هذا الكتاب موظفى شئون العاملين والمديرين التنفيذيين وقصدنا به الاعتماد على النظرية، دون أن يكون نظرياً نحن نعترف بأنه حتي يحدث تحسين لعملية التقييم كما تتم في الواقع ، فإنه ينبغى أن تكون الأفكار

المرتبطة بكيفية تحقيق هذا التحسين قابلة للتطبيق .

يصدر الناس أحكاماً عن غيرهم من الناس بشكل طبيعي طوال الوقت . وتوجد عدد من الأبحاث المفيدة عن ذلك وعن الجوانب الأخرى لعملية التقييم . سنستخدم تلك الأبحاث ونستند إليها لفهم الكيفية التي تتم بها عملية التقييم، ونضيف إلى ذلك أمثلة لما يحدث في الواقع ، وسنستخدم تجاربنا وتجارب الآخرين لنبين كلاً من الممارسات الجيدة وغير الجيدة .

أساليب التقييم

إن الكيفية التي تتم بها عملية التقييم في المنظمة يمكن أن تكون ذات أثر كبير على كل من الأفراد المعنيين وعلى المنظمة نفسها ، وتعنى كثير من النظريات بطريقة عمل التقييم خارج العمل في المحيط الاجتماعي ٠

ورغم أهمية ذلك في حياة الناس، فإننا نود التركيز على جوانب العمل ٠ ونحن نعتقد أنه يمكن تحسين العملية التي من شأنها التأثير على أسلوب رؤية الناس لأنفسهم ورؤيتهم للآخرين ولمنظماتهم ، الأمر الذى سيكون له قيمته الدائمة بقية حياتهم وسيوضح البحث والأمثلة والحالات الدراسية الأساليب الأساسية الفنية (وتعليقاً على استخدامها الصحيح) والمستخدمة بشكل شائع لتقييم الأداء الإداري.

وازداد استخدام هذه الأساليب الفنية بسرعة ويرجع الفضل في ذلك في جانب منه لأثر المجلس الوطنى للتأهيل المهني NCVQ وكذلك لمبادرة ميثاق الإدارة MCI وكان النمو السريع وشيوع استخدام تلك الأساليب دليلاً على أن الممارسة الجيدة لاتتبع دائماً ٠ نعتقد أن أكثر المجالات المهملة في هذا الشأن هي مجال الإمداد بتغذية مرتدة تستهدف مساعدة الفرد على تحسين أدائه الفعلي ٠ وأحياناً يبدو أنه مجرد حصول المنظمة على معلوماتها فهذه نهاية العملية، وهذا خطأ ؛ لأن كل مراحل العمل التي سوف نقوم بوصفها حيوية إذا ما أخذنا في الاعتبار أن جانباً من هدف عملية تقييم الناس هو مساعدتهم لتطوير مهاراتهم وإسهامهم في مستقبل منظمتهم.

تم الاعتراف أيضاً بأن الناس تتعلم بطريقة أفضل إذا ما تلقوا تغذية مرتدة مرتبطة بنوع أدائهم ٠ وإذا عرف الأفراد توقعات الإدارة منهم وواجبهم لتحسين أدائهم فسيكون من السهل عليهم التغيير والتكيف سلوكياً ٠ ويجب أن يتفهم القائمون على عملية التقييم، وما يرتبط بها من تغذية مرتدة، أبعاد تلك العملية ٠ ومن جانب آخر فإن عملية التقييم قد تكون مفيدة لكل من يقوم بدور فيها كمقيم

ومُقيم على حد سواء بما تحتويه من معلومات وتنطوي عليه من تدريب على المهارات اللازمة للقيام بعملية التقييم .

وفيما يلي سنقوم بوصف بعض الأساليب الفنية المتاحة مع التركيز على أسلوب مركزالتقييم (assessment centre) في استخداماته العديدة . ويعتقد البعض أن أول استخدام لهذا المدخل كان أثناء الحرب العالمية الثانية للمساعدة في اختيار المديرين العسكريين . ومنذ ذلك الحين انتشر استخدامه ليشمل اختيار الإداريين وغيرهم من الاستشاريين في المنظمات شبه العسكرية وغير العسكرية في كل من أمريكا وبريطانيا كما استخدم كذلك لتحديد احتياجات التطوير ويمكن أن يُطبق هذا الأسلوب لأغراض عديدة منها التخطيط لمهنة الحياة وتطويرالمدير والإدارة بالإضافة إلى ذلك مساهمته في عملية تدخل الإدارة لإحداث التطوير .

ويتسم هذا الأسلوب بالتحديد الدقيق مقارنة بغيره من الأساليب ويرجع ذلك لكثرة الأبحاث التي تناولته لإثبات صحتة ، ففي أمريكا تراقب فرق تطوير مستويات مراكز التقييم (The Task Force on the Development of Assessment Centre Standard) تصميم واستخدام هذا الأسلوب .وقد تم عقد اجتماعات منتظمة وإصدار إرشادات ومبادىء للسلوك . وقد نما هذا الحذر ؛ استجابةً للاهتمام بأمور العدالة وتكافؤ الفرص . ازداد استخدام هذا الأسلوب بسرعة خلال السنوات الخمس الماضية في بريطانيا، ولكن لم يوجد اهتمام بأخلاقيات التطبيق بنفس الدقة، وفي الأساس فإن مركز التقييم هو عملية تقييم مستوى الأداءالحالي، والمحتمل للمشارك باستخدام مجموعة من المعايير السلوكية المحددة مسبقاً أثناء قيام المشارك بإكمال سلسلة من الأنشطة المتنوعة المرتبطة بالعمل . ويقوم عدد من الملاحظين المدربين بهذا التقييم ويجمعون ملاحظاتهم ويقدمون تغذية مرتدة بناءً على استنتجاتهم الكلية.

وسنذكر أساليب أخرى تستخدم للمساعدة على جمع المعلومات التي قد يتم بناءً

عليها إصدار الأحكام ، كما نقدم بعض الإرشادات التي تساعد على اختيار وتحديد صحة هذه الأساليب في إطار استخداماتها المختلفة ، وسنشرح أيضاً كيفية استخدام تلك الأساليب لتقليل الأخطاء والتحيزات التي يتعرض لها البشر .

وبعض هذه الأساليب مألوفة وموثقة ، ومع ذلك فإننا نأمل أن نعلق على التطبيقات الصحيحة وغير الصحيحة لهذه الأساليب ، ومن ثم فستتضمن الحالات التي نذكرها أمثلة لكل من الممارسة الجيدة والسيئة . ومن الأهمية بمكان ذكر الممارسة السيئة بسبب الأثر العميق الذى يتركه التقييم على الفرد، حيث يمكن أن يؤدى الأثر السلبي إلى الاستقالة أو المرض ، أو التخريب أو الغياب أو العزلة أو علاقات العمل الضعيفة أو علاقات سيئة .. إلخ . ومن الناحية الأخرى قد يؤدى الأثر الإيجابي إلى زيادة الرضاء والنمو والإنتاجية المتزايدة كمًا ونوعًا وتطوير الأفراد والعمل والمنظمات .

أدى استجابة أصحاب الأعمال لنمو الاتجاهات الاستهلاكية في الاقتصاد إلى إعادة التأكيد على أهمية النقود كحافز للاهتمام ، ومع ذلك فإن ممارسى شئون الموظفين يعلمون أن ذلك ليس العامل الوحيد المؤثر في اتجاهات الأفراد نحو عملهم، وإذا ما تذكرنا هرزبرج (١٩٦٨م) فإننا نعرف أنه إذا كانت النقود خطأ فإن الأجر يمكن أن يقلل الدافعية .ولكن حتى تشجع الأفراد وتحثهم على العمل بشكل أكثر وبجدية أكبر وحتى يستمر هذا الجهد فإن الأمر يتطلب وجود تغذية مرتدة عن الإنجاز والتحدى .

ونبه مفهوم الأجر أيضاً إلى الاهتمام بتقييم الأداء قياساً على الأهداف وبطرق عادلة يمكن قياسها . وتزايد اعتماد قرارات الاختيار على أدلة الأداء الفعلى وسنضرب أمثلة على كيفية تحقيق ذلك وكيفية إسهام الأساليب الفنية في تحقيقها.

وبدأ ظهور الوعى بتأثير استخدام هذه الأساليب بسبب التدهور في سوق العمل ، والنقص الملحوظ في المهارات، مما أدى إلى نقل الثقل من صاحب العمل

إلى الموظف (أظهرت مجهودات مبادرة ميثاق الإدارة بين الطلاب قوة المساومة بين هؤلاء الطلاب) ٠ وسوف نصف ما قد يكون للأساليب من أثر على المشاركين ونحاول أن نرسم بعض الاستنتاجات التي يمكن استخدامها لتجنب بعض النتائج غير المقصودة ٠

نحن نقدر أن المستهدفين من هذا الكتاب أفراداً مشغولين، لايرغبون في وصف مُفصل أو نظرى للتجريدات أو المفاهيم غير المرتبطة بالموضوع ، ومن ثم سنركز على الأساليب الفنية وكيفية تكييفها للاستخدام في مختلف المواقف التي يتم فيها التقييم ، وحيث إن كثيراً من هذه الأساليب يمكن استخدامها بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة ، فإننا سنقوم بتطعيم النص بمفردات شيقة مثل الأمثلة والحالات الدراسية ومجالات الفكر والقراءات ٠ وتحتوى قائمة المراجع على مقترحات لمزيد من القراءة بالإضافة إلى إعطائها المراجع للنصوص التي اقتبسناها وذلك لاحتياج البعض إلى العودة للنصوص الأصلية لتوضيح فكرة معينة بدلاً من قيامنا بتلخيص مثل هذا النص ٠

ويهتم الفصل الثاني بكيفية استخدام الأساليب وأيا كان الهدف من عملية التقييم ، الاختيار أو التقييم ، المكافأة أوالعقاب ، فإنها تعتمد على جمع وتقديم المعلومات أو البيانات ووزن مختلف مكونات البيانات وعمل الأحكام ٠ وثمة شروط يجب مراعاتها عند اختيار الأسلوب الذى يستخدم في التقييم ، وهي قدرته على تسهيل المراحل ومساعدة صناع القرار على القيام بعملية التقييم ٠ ويجب ألا نعتمد على أسلوب بعينه ؛ لأن التقييم مسئولية إدارية لايمكن تفويضها أو تجنبها، ومن ثم فإنه عند اختيار أفضل أسلوب يجب أن نضع في الاعتبار نقاط ضعفه وقوته ٠

ويعتمد بناء معظم المنظمات على نوع من التقسيم المتدرج للمسئولية ، ويتطلب عمل مديرى تلك المنظمات القيام بالتقييم ولديهم سلطة ذلك ٠ ونأمل أن نساعد على تلك العملية بشكل مفيد لكل الأفراد المعنية بما فيها المنظمة نفسها ، ولن نقدم

إجابات سحرية؛ لأن جودة الأسلوب تعتمد على طريقة استعماله، ومن المؤسف أنه غالباً ما يتم استخدام المنهج الخطأ في التوقيت الخطأ والمكان الخطأ وعن طريق الناس الخطأ وعلى الناس الخطأ وهذا يقلل الثقة بالمنهج بدلاً من التطبيق . ويمكن أن يتضح ذلك من خلال تاريخ الإدارة كوظيفة تنظيمية . إن تقرير ذلك يرجع إليك كمدير فعليك أن تفكر في أثر اختيارك لأسلوب معين وتطبيق ذلك الأسلوب .

وبما أن تطوير المنظمة يُعد من مسئوليات المدير ، فإن الكتاب سيتضمن مزيداً من أساليب التقييم الكفيلة بتحسين الأداء الكلى ، ويعتبر الأسلوب المختار للتقييم وطريقة تطبيقه علامة على ثقافة المنظمة وتعبيراً عن تفردها وتميزها . ونحن نقدر أن كثيراً من المراجع والأبحاث التي استعنى بها أمريكية ، ونحن غير سعداء للافتقار للمصادر البريطانية المقارنة وقد يتسبب الاستعانة بالمصادر الأمريكية في توجيه النقد لنا لكننا قررنا القيام بالمخاطـرة .

نحن نؤمن أن هذه المصادر تتعدى التقسيم الثقافي في لغتنا المشتركة وقد ضمنا فقط المصادر التي نعتقد أنها تساعد على فهم ما يحدث أثناء عملية التقييم ، ومن ناحية أخرى فإننا على وعى تام بأن الاساليب المستخدمة في القارة ليست معروفة جيداً لكن مع ازدياد الاتصالات في المنظمات الأوربية ينبغى زيادة الاهتمام بالأساليب المستخدمة في أوربا . لكن قد تبدو بعض هذه الأساليب غريبة ، ومن ثم تقل الثقة بها في بريطانيا ويرجع هذا إلى الفروق الثقافية ، وسوف ننظر باختصار لبعض من هذه الأساليب الأكثر شيوعاً ونحاول إعادة فحصها في ضوء جديد . على كل حال فإننا يمكن أن نتعلم شيئاً ما من بعضنا البعض .

نحن على ثقة بأنكم ستجدون هذا الكتاب مفيداً، ويمكن أن يكون التقييم إيجابيًا، ولكن غالباً ما يتحول إلى عملية مخيفة . بسبب طريقة القيام به والطرق المتبعة في تطبيق أساليب التقييم . ولذلك فنحن نهدف لمساعدتكم على تغيير هذا الاتجاه (الخوف من عملية التقييم) وذلك بإمدادكم – سواء كنتم القائمين بعملية التقييم أو

الخاضعين لتلك العملية – أي سواء أكنتم رؤساء تقومون بتقويم مرؤوسيكم ٠ أو مرؤوسين تخضعون لتقويم رؤسائكم – بمرشد عملى تطورون من خلاله منهجًا عمليًا وعلميًا للتقييم بحيث تستفيدون منه في منظمتكم ٠ فمن فضلكم قولوا لنا رأيكم لأننا نقدر التقييم والتغذية المرتدة البناءة أيضاً ٠



الفصل
الثانى

لماذا نقيم ؟



يتطلب سؤال (لماذا يحدث التقييم ؟) فحص جانبين ، أولاً: سوف ننظر بصفة عامة في موضوع لماذا يقيم الناس بعضهم البعض ؟ . ومن الضرورى أن نفسر ونقيم كيف نتصرف تجاه بعضنا البعض ونصدر أحكاماً بدلاً من مجرد قبول ما نراه ونمر به من تجربة كقيمة ظاهرية . وإذا كانت الإجابة عن هذا السؤال بنعم فلابد أن نفهم لماذا نقوم بعمل تلك التقييمات؟ وكيف تحدث تلك العملية؟

وبمجرد القيام بهذه التقييمات ، فإنها تستخدم كأساس للقرارات التى قد تكون عديمة القيمة أو على العكس قد تتضمن تغييراً في حياة من يتم تقييمهم .

وسوف نستخدم آخر ما توصلت إليه عمليات ونظريات الإدراك لشرح أسباب التقييمات على هذا المستوى . كما ستُستخدم هذه النظريات في تصوير ما يحدث في الممارسة ، ويتضمن ذلك استخدام تلك النظريات للنظر في التقييمات الشخصية، وبعد هذا سننظر للجانب الآخر من السؤال وهو لماذا يتم تقييم الأفراد أثناء عملهم بالمنظمة .

وتقيم المنظمات الكبيرة والصغيرة نظماً محكمًا لجعل عمليات الإدراك والتقييم عملية رسمية ، وتنفق المنظمات على تصميم وبناء هذه النظم، ثم تتحمل مخاطرة الفشل أثناء مرحلة التنفيذ، مما يوجب صيانة ومراجعة تلك النظم ويجب توفر نوع من المكافأة أو الأسباب الوجيهة لرسمية تلك النظم إذا ما أريد لها أن تكون أداة مفيدة للإدارة لامجرد إجراء إداري وسنحاول مواجهة هذه النقاط بطريقة تساعدهم على فهم المزيد من العملية على أن تقرر بنفسك ما إذا كنتم سوف تستخدمون التقييم المنظم .

كيف يقيم الناس بعضهم البعض ؟

إننا نقوم بتقييم بعضنا البعض طوال الوقت فنكون حكمًا أو رأيًا عن بعضنا البعض حتى نستطيع التنبؤ بالطريقة المحتملة لتصرفنا، مما يساعد على إعداد رد فعلنا استجابة لسلوك الآخرين وللقيام بذلك نحصل على البيانات من عدد من المصادر .

ونستخدم حواسنا لجمع المعلومات وذلك من المظهر والكلام والسلوك بالإضافة إلى خبراتنا السابقة أو تقارير من الآخرين عن الشخص الذى نقوم بتقييمه ٠ والهدف من عملية التقييم هذه أن نعطى معنى لعالمنا الذى نعيش فيه والناس الذين يعيشون فيه ٠ وتحتوى كتب علم النفس الاجتماعي على شروح مفيدة ومتكاملة عن طرق جمع المعلومات ومقارنتها واستخدامها لتقييم الآخرين ٠ وتوصف هذه النظريات عادة بنظريات إدراك الشخص وقد أوردنا مراجع للقراءات الإضافية في قائمة المراجع وسنقوم بعمل ملخص هنا لعملية الإدراك بسبب علاقتها المركزية للعمليات المستخدمة في التقييم ونحث القارىء المهتم بالرجوع للنصوص الأصلية لمزيد من الفهم الكامل ٠

نظرية البناء الشخصى:

قدم جورج كيلى (١٩٥٥م) (George Kelly)عالم النفس الأمريكي شرحًا مفيدًا لهذه النظرية، حيث قام بتطوير نظرية لشرح كيفية قيام الفرد بعمل تفسيرات عن العالم وسبب الحاجة إلى تلك التفسيرات ، وأطلق على هذه النظرية نظرية بنائه الشخصىHis Personal Construct Theory ويقول كيللى: إن الناس يحاولون تفسير العالم الذى يعيشون فيه بإيجاد سلسلة من الأبنية يرون هذا العالم من خلالها وتتكون هذه الهياكل أو الأبنية من شخصية الفرد وتعليمه وخبراته ٠ ويأتي التعليم الذى يتلقاه الفرد من عدد من المؤثرات ولايقتصر على التعليم الرسمى ، وتتضمن هذه المصادر رسائل يأخذها الفرد من الأفراد المؤثرين ومن قواعد الجماعة الاجتماعية واتجاهات الأسرة ، كما تعتبر وسائل الإعلام ذات تأثير على تكوين آراء الناس ٠ وتنتج التجربة من تعرض الناس للمواقف الجديدة، حيث يتعلم البعض من تلك المواقف بينما يتعلم الآخرون كيفية الحصانة ضد تأثير التجارب، ومع ذلك فإنه يحدث بعض الأثر ويظل في ذاكرة الفرد الشعورية أو اللاشعورية ويضاف لهذا البناء، ويتكون نتيجة لذلك نمط من البناء فريد بالنسبة للفرد ومن ثم كان مسمى نظرية البناء أو الهيكل الشخصى ٠

وبمجرد أن يُقيم الإنسان هذه الأبنية أو الهياكل، فإنه يضعها فوق الحقيقة ويستخدمها لشرح الأحداث وتفسيرها والتنبؤ بها وإعطائها معنى وكذلك لشرح وتفسير والتنبؤ بسلوكه هو وسلوك الآخرين . ويقترح كيللى أيضاً أن الإنسان يستخدم تلك الأبنية أو الهياكل للتخفيف من حدة القلق حول عدم التأكد والمجهول مما يساعد الناس على التأقلم مع عالمهم . ولكنه أيضاً يعمل في اتجاه تدعيم نظرياتهم البنائية ومن ثم فإن ذلك قد يعمينا عن الحقيقة ويؤدى إلى سلوك غير ملائم استجابة للمواقف أو الناس .

مثال (٢ - ١)

تخيل أنك قابلت صديق دراسة قديمًا لم تره منذ عشرين عاماً ، فإن الافتتاحية النمطية للمحادثة يمكن أن تكون "آه إنك لم تتغير ألبتة" وقد تخطط بسهولة شديدة للقاء بناء على معرفتك القديمة للطرف الآخر ثم تندهش عندما تجد لقاء مختلفاً تماماً لما كنت تتوقعه .

إننا نتغير بمرور الوقت ، وتعلمنا التجارب دروساً جديدة من شأنها أن تقدم أفكاراً جديدة وتؤكد الأفكار الموجودة . وعلى الرغم من أننا قد نناضل من أجل تدعيم أبنيتنا فإننا نضيف لنظرياتنا . كما نتعلم أشياء عن غيرنا ونطور بصيرتنا وندعم تحيزاتنا .

مثال (٢ - ٢)

تصور مثلاً أنك قمت بشراء دراجة مستعملة من رجل أحمر الشعر وكان أثناء التعامل لطيفاً - تشعر بالإعجاب تجاهه فإنك تنصرف وأنت مؤمن بأنك اشتريت دراجة جيدة من شخص حسن التعامل وبعد أسبوعين من قيادة الدراجة حدث ثقب بها ، وقال لك الميكانيكي بمحل الدراجات إن إطارها ملتو وأنها ليست آمنة للركوب ، ويمثل ذلك مفاجأة غير سارة تكون باهظة الثمن ؛ إذ إن تلك التجربة قد تؤدى بك ألا تثق باللطفاء ذوى الشعر الأحمر .

وكثيراً ما تعتمد تقييماتنا لبعضنا البعض على معلومات سطحية غير ذات مغزى ، كما تميل تفاعلاتنا مع الغرباء للسطحية وتكون قصيرة الأجل . ولايحتمل أن تؤدى القرارات المبنية على تلك التقييمات إلى أحداث هامة لكن عادة ما يتزامن ذلك مع أحداث أخرى ، وتعد تقييماتنا العائلية والاجتماعية أكثر أهمية فمن الناحية الاجتماعية نميل إلى الارتباط بمن يشبهوننا في الخلفية والمعتقدات والاهتمامات وبمرور الوقت ، نطور عاداتنا الاجتماعية اعتماداً على معرفتنا لأنواع الأنشطة التي نحبها أو لانحبها كما نعرف أنماط الناس الذين نستمتع بصحبتهم كما نكتشف ما يجب أن يتوافر في الأشخاص الذين لديهم وجهات نظر مماثلة لوجهات نظرنا، ومن ثم من المحتمل أن يشاركونا اهتماماتنا وهكذا نصدر أحكاماً عن توجهاتنا ومن نخالط ثم نختبر قراراتنا وإذا لم تعجبنا النتائج فإننا نستطيع أن نقوم بعمل بديل في حالة إذا ما كان هذا يعنى الكثير بالنسبة لنا .

مثال (٢ -٣)

تخيل أنك قررت أن تنضم إلى فريق كرة القدم التابع لرابطة يوم الأحد المحلية. وبعد مباراتين أدركت أن سلوك حارس المرمى بعد المباراة غير مرغوب فيه فإنك تستطيع أن تقرر إما أن تتحمل ذلك بسبب ملاءمة المكان أو أن تبحث عن فريق آخر يسمح لك باللعب معه .

وإلى حد ما يمكن القول: إن العلاقات في جماعات الأسرة أكثر صعوبة لعدم قدرتنا على اختيار تلك العلاقات، وإن كنا نستطيع تقرير ما إذا كنا نصحبهم أو لا وقد تؤدى مثل هذه القرارات للصراع الذى يصل مع بعض الأفراد إلى حد الشعور بالأسى العميق لعدم قدرته علي إقامة علاقة حميمة مع أسرته ، وفي مجتمعنا يسود مفهوم أنه "لايمكن أن يصبح الدم ماء" Blood is Thicker Than Water وأن الأسرة تُعد وحدة متشابكة ذات علاقة وثيقة دافئة مهتمة بعضها ببعض وإن كان نادراً ما يكون ذلك صحيحاً ولكن قدراتنا على تقرير اختيار نوع العلاقة مع جماعة الأسرة بناء على تقييماتنا محدودة .

وعلى أية حال فإنه في معظم الأحيان نقوم برسم استنتاجاتنا عن الآخرين عندما نقابلهم لأول مرة وتأتي هذه الاستنتاجات مما نعرفه عنهم وطريقة تصرفهم ومدى مواءمة ما ندركه عنهم مع نظام المعتقدات لدينا ومع نظرية البناء الشخصى، وبناء على ذلك نتخذ قرارات ونتصرف وفقاً لتلك القرارات .

وبصفة عامة أصبح مقبولاً الآن أن يتم أثناء المقابلة الأولى تبادل بعض البيانات التي نجمعها من مجموعة من المصادر باستخدام الحواس ونستخدمها في تكوين الآراء عن الآخرين ، وبعض من هذه البيانات مبنى على الحقيقة (ما يمكن أن يتكرر ويمكن اختباره) والبعض مبنى علي تفسير الحقيقة والبعض مصطنع والبعض مشوه . وقد تكون وسيلة جمع المعلومات معيبة كخطأ في السمع أو البصر كذلك يمكن أن تتعرض وسيلة نقل المعلومات للتدخل بسهولة بالإضافة إلى ذلك يمكن إعاقة الكلام أو إغفاله مما يؤثر تأثيراً واضحاً على نوعية البيانات المتاحة لعملية التقييم .

ويقترح كيللى أن يتم مقارنة البيانات المبدئية والمؤثرة بنظريتنا البنائية الموجودة وأن تستخدم الاستنتاجات التي نتوصل إليها لإصدار أحكام وتنبؤات وانطباعات شاملة نكونها عن الآخرين . وتستخدم هذه الانطباعات لتحديد الرد على الطرف

الآخر الذي افتتح المقابلة والسلوك الذي يحدث ؛ استجابةً لليد الممدودة للسلام والابتسامة رداً على الابتسامة التى بدأ بها الطرف الآخر يحدث هذا عندما تُستخدم الأحكام المسبقة للتأثير في الأحداث التالية وتحتوي نظريتنا البنائية الشخصية على أفكار واتجاهات والتي إذا ما تأكدت – يمكن أن تؤدى إلى افتراضات نقوم بها عن الآخرين ودورهم في الحياة وسلوكهم التالى واتجاهاتهم وآرائهم وتتطور هذه الآراء والاتجاهات عبر الزمن من التجربة الشخصية ومن التعامل مع الناس والمواقف ومن تقارير الآخرين . ويتم تكوين هياكل عن خصائص الآخرين وتُعطى لها معاني .

مثال (٢- ٤)

تخيل أن ناظرة مدرستك الأولى كانت تقوم بتصفيف شعرها على شكل كعكة ثم أحيلت للمعاش وحلت محلها ناظرة أخرى كانت أيضاً تصفف شعرها في شكل كعكة . كما أن كتاب القصص المفضل لديك كان يصف المدرسة على أن "شعرها مُكوم على قمة رأسها مثل رغيف من قطعتين ، فسيكون من الطبيعي أن تكبر وأنت تعتقد أن كل النساء اللاتي يصففن شعرهن على النحو السابق هن مدرسات .

الصور النمطية :

تتجمع الخصائص لتكون صوراً نمطية وتشير هذه الصور النمطية للفرد الذى يمكن أن يقال: إنه يمثل مجموعة .ويتم عمل افتراضات وأحكام مسبقة باستخدام مجموعة من الخصائص الدالة على تلك المجموعة من الناس .

مثال (٢- ٥)

ومثال آخر على ذلك هو وصف الشباب ذوى الشعر القصير جداً بالصلع أو بالصبية Skinheads . فإن الصلع يتجولون في عصابات والعصابات تذهب لمباريات كرة القدم والعصابات التي تذهب لمباريات كرة القدم تشرب حتى الثمالة والسكارى في مباريات كرة القدم يقومون بتحطيم النوافذ . ومن هنا فإن الافتراض الذى يتكون من تلك البناءات يمكن أن يؤدى للتنبؤ بأن الشاب الذى يمشى بجوار الرصيف يوم السبت في وقت الغذاء بالقرب من ملعب كرة القدم سيكون مخموراً وأنه كان قد قام بتحطيم النافذة في وقت الشاي .

وتُعطى بعض البيانات المستخدمة لتكوين الافتراضات وبناء الهياكل وزنًا أكبر من غيرها وتُسمى بالسمات المركزية وتؤثر هذه بعمق على الانطباع الذى يتكون خاصة عندما تتأكد بمعلومات أخرى .

ويتم تجميع المعلومات من الأدوار التي يقوم بها الفرد، ومن خلالها أيضاً نتوصل لاستنتاجات وتتضمن تلك الأدوار سلوك الفرد موضع التقييم وطريقة اختياره لملابسه وأسلوب تقديمه لنفسه ومظهره الطبيعي وسلوكه غير اللفظي والأشياء التي يقولها والطريقة التي يتصل بها . وبالرغم من التحذير العام والأبحاث التي تؤكد على أن الانطباع الأول كثيراً ما يكون مضللاً لدرجة كبيرة ، فإنه كثيراً ما تُستخدم تلك الانطباعات الأولى لعمل أحكام عن الآخرين وتكون تلك الأحكام هامة أحياناً .

مثال (٢ - ٦)

شاب سيقوم بعمل مقابلة بمكتب توظيف الشباب ، عمره ٩١ سنة ويتضح من سيرته الذاتية أنه يؤدى امتحان للمستوى الأول في الكلية المحلية ويعمل بعض الوقت مساءً لشركة محلية وفي عطلة نهاية الاسبوع يعمل في حانة محلية . يدخل (دارين) لمكتبك يرتدي بدلة سوداء لامعة متماشية مع اتجاهات الموضة وأكمامه مشمرة وشعره مجعد ومصفف بالجل ، وعندما يحرك رأسه تلاحظ أن طول شعره الحقيقي قد أخفى لأنه مصفف في شكل ذيل حصان ، وهو يلبس حلق ذهب في أذنه اليسرى وخاتم كبير منقوش بختم في يده اليسرى ويتجه نحوك ويده ممدودة وهو يبتسم ويقول (أهلاً ، أنا دارين سعيد بلقائك .

في اعتقادك ما الذى سيفعله ويقوله بعد ذلك ؟

هل تعطيه الوظيفة ؟

تستخدم هذه الانطباعات الأولية لرسم استنتجات عن سمات وخصائص شخصية المُقوم . ولايتم إعطاؤها قيمة موحدة بل تُعطى متوسط وتوزن وفقاً للرغبة فيها . لذلك فإذا عملت في وكالة إعلانات وأردت شباباً يتسمون بالحيوية والانبساطية في مكتبك فإنك ستعطى دارين الوظيفة أما إذا كنت مدير مكتب في شركة قانونية تقليدية عتيقة فلايمكن إعطاؤه الوظيفة . ويوضح هذا المثال كيف تستخدم هذه السمات لتأكيد التحيزات حول الصور النمطية وكيف يمكن أن تكون الانطباعات مُضللة وسطحية .

مثال (٢- ٧)

إذا كنت تبحث عن شخص ناضج وغير متحفظ فسيكون من الطبيعي أن تبحث عن شخص يرتدى ملابس وفقاً للموضة ربما من الرواد أو الطليعيين في الملبس ويتصرف بطريقة مبالغ فيها .

وفي المثال السابق ، إذا تصورنا شركة قانون على أنها شركة محافظة ولذلك فليست على استعداد للمخاطرة . إن خطر الصور النمطية يكمن في أنه في محاولتنا تأكيد أحكامنا الموجودة مسبقاً ، نفقد جانباً هاماً من البيانات وينتج ذلك – ببساطة – قراراً خاطئاً . وهكذا يتم رفض المرشح المثالي للوظيفة لأن الانطباع الأول الذي تكوّنه ينطبق على صورة سلبية بغض النظر عما إذا كان الفرد يتطابق مع هذا النموذج من عدمه .

ويبدو أن تلك البيانات يتم ربطها ببيانات أخرى متاحة (وبعض هذه البيانات تكون مجرد تصور) وذلك لرسم استنتاجات عن شخصية إنسان آخر ودرجة تحكمه في الأحداث . وأحياناً يُعزى سبب الأحداث إلى أفعال الفرد أكثر من الحكم على الفرد كشاهد أو مشارك غير فعال في الموقف وكثيراً ما يُفترض أن الناس يستطيعون السيطرة على الأحداث مع أن هذا ليس هو الواقع في الغالب وهذا الافتراض يعطى الأفراد قوة مزعومة على مصائرهم غير أنه يغفل حقيقة أن هؤلاء الأفراد قد يكونون "ضحية للظروف" أو أنهم وجدوا فقط في المكان الخطأ في الوقت الخطأ .

الخطة أو المخطط أو الرسم البياني "Schema" :

كما نعرف يرى كيللى ، أنه يكون للمُقيم مجموعة من البناءات مسبقاً واسمًا آخر لهذه الشبكة من الأفكار والتجارب والمعرفة عن سلوك الآخرين هو المخطط أو الخطة أو الرسم البياني – والمخطط – مثله مثل البناءات – مفهوم يصعب تقديم شرح بسيط له (من أجل تعريف كامل ودقيق يحال القارىء للكتب المعطاة في قائمة المراجع) ويمكن وصف المخطط في صورة وجيزة بأنه اتجاه الشخص نحو جوانب خاصة من سلوك وخصائص الآخرين أو اتجاهه نحو موقف ما .

وتتجاوز الخطط أو المخططات مجرد السلوك الذى قد يؤدى بالمُقيم إلى أن يقوم بتنبؤات عن شخصية إنسان آخر . ومن الأمثلة المعروفة في هذا تصنيف الناس

مثال (٢ - ٨)

تخيل أنك عملت مع عدد كبير جدًا ممن كانوا يكتبون بيدهم اليسرى وكانوا جميعاً ما عدا فرد واحد فقط ، يصعب قراءة خطهم سيكون من الطبيعي أن تطور مخططاً يؤدى بك أن تتوقع أن الشخص التالي الذى يكتب بيده اليسرى سيكون خطه أيضاً صعب القراءة .

ذوى العيون المغلقة على أنهم مراوغون أو دواهى كما تؤخذ اليد الضعيفة المرتعشة في بعض الأحيان كمؤشر على الشخصية الضعيفة ، ويكون من الصعب تغيير تلك الخطة إذا ما تكونت في ذهن الفرد .

ويعد تصرف الشخص تجاه شخص آخر أكثر أهمية من اتجاهاته الخاصة . ويتمخض عن محاولات تغيير الفكر لفرد ما عن تدعيم وجهات نظره المُعتنقة سابقاً بدلاً من إعادة تشكيل بناءات وخطط المشارك ، كما نرى حتى عندما يتوفر الدليل على أن وجهات النظر تلك غير صحيحة فعلاً لأن معتنقى هذه الأفكار يجدون من الصعب الاعتقاد أن وجهات نظرهم ليست صحيحة .

إننا نطور نظرية ضمنية عن الشخصيات ونناضل من أجل الحفاظ على سلامة تلك النظرية وذلك في محاولة منا لجعل العالم المشوش الذى نعيش فيه ذى معنى ، ولمواجهة عدم إمكانية التنبؤ بالآخرين . وإذا واجهت تلك النظريات تحدياً مستمراً وكانت في حاجة إلى التغيير ينتابنا الشعور بعدم الأمان ، فنحن في حاجة إلى بعض "الإيمان بالبشر" . ويحاول البعض الاحتفاظ بنظريتهم حديثة عن طريق مراجعتها كلما تلقوا معلومات جديدة أو قليلة الأهمية أما البعض الآخر فيرفض البيانات الجديدة ويتمسك بوجهات نظره الموجودة .

وفي الوقت الذى يصعب فيه قبول دليل على عدم التأكد فإنه من السهل عمل بحث لتأكيد الدليل "أعط الكلب اسماً سيئاً "ويعد تأكيد خطة الإنسان أو بنائه طريقة

مثال (٢ - ٩)

فكم من مرة سمعت شخصاً يقول " لقد أعطيتها ثقتي ولكنها خذلتني أنا أقدر أنها كانت مُستفزة ولكن كان يجب ألا تفعل ذلك ، أعلم أنه كان يجب على أن أثق في انطباعي الأول ٠ إن ذوى الشعر الأحمر يفقدون شعورهم بسرعة شديدة ؟" ٠

هامة جداً لإعاة تقييم قيمه ، وتُسمى هذه العملية أحياناً تحيزاً داخلياً لخدمة الإنسان ٠ وقد تكون مصدراً للعجرفة والتفكير الجامد ٠ وكبديل لذلك ، إذا لم يحدث نوع من التأكيد فقد يحتار الناس لعدم وجود حلول ولشكهم بأمر ما ٠ وأحد طرق التعامل مع هذا الاتجاه وهذا المصدر للتحيز عند تقييم الآخرين هو أن نكون نحن أنفسنا على وعى بمخططنا بقدر الإمكان ٠

نظرية النص المكتوب Script Theory:

ويدخل في إدراكنا وتقييمنا للآخرين تحيزات أخرى ، إذ إنه يُتوقع أن يتصرف الناس بشكل معين في مواقف معينة كما يُتوقع أيضاً إجماع أعضاء جماعة الأقران على السلوك والقواعد التي اتفقت عليها تلك الجماعات وتسمى هذه أحياناً "النصوص المكتوبة" ٠ وعدم اتباع السلوك المتوقع يؤدى إلى رسم استنتاجات والتي تُمثل مصدراً لبعض أشكال التفرقة غير المباشرة ٠

وقد تكون تلك التفرقة غير مقصودة لارتباط التنبؤات غالباً بالثقافة وقد لايكون الشخص القائم بالتقييم على وعي بأنماط السلوك الأخرى ويعتبر السلوك في المقابلة مثالاً لذلك ٠ فلا يتوقع من شخص لم يسبق له القيام بتلك المقابلة أن يعرف كل القواعد أو النقاط المتميزة في أداب المقابلة ولايعنى عدم معرفته بتلك الآداب عدم مقدرته على أداء الوظيفة، ولكنه يعنى عدم معرفته بما يجب عمله في مثل هذا الموقف أو ما هو التصرف المتوقع منه ، ومن هنا فقد يتصرف بطريقـــة غير ملائمة تعطى انطباعاً سيئاً ٠ وثمة أشياء تؤثر في استنتاجاتنا التي نكونها عن الفرد مثل درجة حداثة المعلومات التي نجمعها وأولية جمعها فنحن نتذكر مثلاً أول شخص

وآخر شخص تتم مقابلتهما في حين تقل فرصة تذكر من نراهم في منتصف اليوم ، كذلك يساعد على تذكير المُقيم وجود شىء غير عادى في المُقيم مثل أنف كبير وفستان مبهج ، صوت عال كما يؤثر بالتقييم درجة وجود شخص معين فيما يتعلق بعلاقته الشخصية الضمنية بالشخص القائم بالتقييم .

وتقترح نظرية النص المكتوب – كما وصفها أبلسون "Abelson"(١٩٨١م) أن النص المكتوب يساعدنا على التنبؤ بما قد يحدث في موقف معين أو عندما نقابل شخصًا آخر وكما هو الحال مثلاً في النص المكتوب في مسرحية فإن الممثلين يكونون على وعى بتتابع الأحداث ومرة أخرى تخدمنا هذه النصوص في تقليل عدم التأكد وتساعدنا على الاستعـــداد .

كما سبق ، فإن النصوص تتطور بفضل التعليم والخبرة ويُعاد تهذيبها عبر الزمن ونعلم جميعاً أن الإنسان يشعر بالضغط عندما يمر بموقف ليس له خبرة مسبقة به وتساعدنا مستنداتنا أو نصوصنا المكتوبة على الاستعداد للموقف كما نقوم بالتدريب على اتجاهنا ونخطط أعمالنا استعداداً لما نتوقع حدوثه ويمكن أن يكون لدينا خطط محتملة لمواجهة ما قد يحدث – يشبه ذلك إلى حد ما مايحدث عند تحريك قطع الشطرنج ويكون عدم معرفتنا بالمواقف الجديدة أو الناس الذين ليس لدينا معلومات عنهم أو خبرة بهم هو مصدر قلقنا وليس ما قد يحدث نتيجة للتعامل مع تلك المواقف أو هؤلاء الناس . وبمجرد أن تتضح الحقيقة يتم التعامل بسهولة مع الموقف الذى كان يبدو مخيفاً من قبل . ويكون الإنسان متخوفاً من مقابلة شخص للمرة الأولى ، خاصة إذا كان مشهوراً ، ومع ذلك فإنه من المألوف أن يكون رد الفعل بعد مصافحة الملكة الأم مثلاً "آه إنها كانت تماماً مثلى ومثلك" وإذا لم ينته الموقف أو التعامل مع الشخص حسبما توقعنا فإن النتيجة تكون تنافراً يؤدى إلى تشويش .

يعد الإنسان نفسه للتصرف بطرق معينة إذا ما توقع حدوث أشياء أو مقابلة أشخاص بأعينهم وإذا لم يحدث ما توقعه فإنه من الطبيعي أن يكون سلوكه غير ملائم إلى حد ما أو يكون مضطرباً بشكل واضح .

ومن هنا ، فإن عملية التقييم محفوفة بالمخاطر والأساليب التي نقوم بوصفها ما هى إلا محاولة لتقليل أثر التحيزات والأحكام الخاطئة وقد تم تصحيحها مع الأخذ في الاعتبار التحيزات المعترف بوجودها في عملية تكوين الإدراك وبالرغم من ذلك فليس من الممكن التخلص منها تماماً . إن أفضل ما يمكن قوله هنا هو أن البشر مُعرضون للخطأ وأنهم في حاجة للوعى بضعفهم وسهولة انقيادهم ومحدودية عمليتهم في التقييم عندما يحكمون على الآخرين .

لماذا تحتاج المنظمات إلى تقييم الناس ؟

بعد النظر في سبب تقييم الأفراد بعضهم لبعض وبعد التفكير في وسائل القيام بذلك ، نكون قادرين على النظر في كيفية تطبيق ذلك على المنظمات الكبيرة والرسمية ويوجد كثير من الكتب الجيدة عن ديناميكيات الجماعة التي تواجه أموراً مشابهة تثار حول عملية التقييم والتغذية المرتدة وتطور العلاقات في الجماعات الأصغر وغير الرسمية . ونحيل القارىء المهتم إلى قائمة المراجع التى تحتوى على كتب ملائمة ، ونقتصر هنا على عالم المنظمات التي تدخل في علاقات رسمية مع أعضائها . وكما سيتضح ، يختلف هيكل القوة في تلك المنظمات وتؤثر هذه الهياكل السلطوية على عملية التقييم ومع ذلك ، فكما قد يتوقع الإنسان ، تكون بعض التفاعلات شائعة لمواقف الجماعة الأخرى – ومن ثم فإننا سنتعرض هنا باختصار لبعضها – ونقطة البدء لدينا هى أن كافة الجماعات تتماثل من حيث تكوينها ونموها ومرحلة تقدمها .

أولاً :

يجب الإجابة عن سؤال ماذا نعنى بالمنظمة الرسمية ثم نمضى قدماً لمناقشة كيف يسهم التقييم ويصبح جانباً هاماً من تطورها، والهدف من وراء ذلك أن يكون لديك فكرة عن كيف تصبح عمليات التقييم أحد ملامح بناء هيكل المنظمة وثقافتها بالمعنيين الرسمى والإجرائي وجزءاً من التعاقد الضمنى بين جهة التوظيف والموظف. ويمكن أن تعنى نتائج قرارات التقييم مضامين عميقة للغاية على الأطراف المعنية وعلى التجمعات التي ينتمون إليها وتمتد هذه التقييمات لتشمل المناقشات الخاصة بالعضوية واستمراريتها واستبعاد الأعضاء والإنجاز الناجح أو غير الناجح للمهام المشتركة ٠ ويمكن أن تؤثر الإجراءات الرسمية وغير الرسمية وما يتخذ من قرارات نتيجة للاستنتاجات على مكتسبات ، وأرزاق الناس وعلى سعادتهم في داخل وخارج العمل على حياتهم الوظيفية المستقبلية ٠ وفي الوقت الذى ينطبق فيه ذلك إلى حد ما على الجماعات الصغيرة وغير الرسمية يجب أن يكون القائمون بالتقييم في مجال العمل على وعى بالقوة التى يمتلكونها ٠

وعلى هذا فإن رؤية الآخرين لايمكن أن تُترك للعمليات الطبيعية وسنشرح فيما بعد في الكتاب الأساليب المتاحة لذلك وسيتضمن ذلك أساليب يومية سهلة وأخرى أكثر تعقيداً ٠

نحن في حاجة إلى شكل ما أو آلية للتعامل مع الأخطاء والتحيزات التي من المعروف زحفها للتقييمات والاستنتاجات المشتقة من تلك التقييمات وقد تم تطوير طرق عديدة ومختلفة لتقييم الناس بعد أن أصبحت المنظمات أكثر تركيباً وتعقيداً لكن قبل النظر تفصيلياً في مختلف الأساليب الفنية خاصة مراكز التقييم سنقوم باستكشاف الديناميكيات الشاملة للمنظمات والأثر الذى يمكن أن تحدثه على عملية التقييم ٠

ومن المهم أن نُلم بفهم أساس تلك التفاعلات قبل أن ننظر إلى الجوانب الأخرى الخاصة بالتقييمات وينبغى على الإدارة أن تنظر بعين الاعتبار لقوتها وسلطتها والأثر الذى تملكه على عملية التقييم والأساليب الفنية للتقييم .

ما هي المنظمـــة؟

توجد العديد من التعريفات والعبارات النظرية التي تصف التعقيد والتنوع الموجود بين مختلف أنماط المنظمات وببساطة يمكن أن توصف المنظمة بأنها مجموعة من الأفراد الذين تم اجتذابهم معاً لأداء مهمة أو تحقيق هدف متفق عليه .

وتتراوح المنظمات الحديثة ما بين مؤسسات ممولة تمويلاً عاماً ومنظمات حكومية ومنظات متعددة الجنسية ومنظات متعددة الملكية وتكتلات وجماعات الامتياز (التي تمنحها الحكومة امتيازًا معينًا) وشركات مساهمة و/أو الشركات التى تسيطر عليها الأسرة والهيئات التطوعية أو الخيرية والجمعيات ذات الأشكال المختلفة لتصل إلى الشراكه أو التاجر الوحيد . ولايمكن مناقشة ممارسات التقييم التي تستخدمها تلك الفئة المتنافرة من المنظمات، وتفرض التفاعلات الخاصة بالشراكة والتاجر الوحيد استبعادهم من نطاق هذا الكتاب ومع ذلك فإن كل تلك المنظمات يجمعها قاسم مشترك ألا وهو أنها جميعها لها بداية .

وعادة ما تنشأ المنظمة نتيجة لجهود بذلها فرد أو مجموعة صغيرة من الناس ، حتى المؤسسات الكبيرة جداً والمؤسسة تأسيساً جيداً تجد بذورها في فكرة ذكية لشخص ما . فمثلاً يمكن إرجاع أصول البحرية الحديثة والحكومة المحلية التي بدأتا في عهد هنرى الثامن إلى هبات أبناء الطبقة الأرستقراطية الحديثة أو أبراشية رجال الدين (الأبرشية هى إحدى وحدات التقسيم الإدارى بإنجلترا) . وكان تعقيدهم الحديث الموجود حالياً نتيجة للتطور والنمو . ويعد لتطور العملية الناتجة عن رد فعل الكائن الحى واستجابته للتغيرات التي تحدث حوله في بيئته الطبيعية ،

ومع ذلك فالمنظمات تختلف حيث لا يحدث التطور كما يتطور الكائن الحى أو الإنسان بل تحدث التطورات عادة نتيجة لشكل ما من أشكال القرار ومثل هذا القرار قد يكون قراراً واعياً رشيداً تم اتخاذه بعد الأخذ في الاعتبار كافة العوامل ذات العلاقة والنتائج المحتملة والمخاطر المحيطة بالموضوع ٠

وعلى الجانب الآخر قد يكون القرار قراراً بديهياً غريزياً يبدو كأنه تطورى في طبيعته ٠ وبديلاً لذلك يمكن ألا يتم اتخاذ قرار، بمعنى القرار الواعى بعدم اتخاذ أي إجراء أو تجنب عمل قرار على الإطلاق (قرار عدم اتخاذ قرار بشأن موضوع ما) ٠ وبغض النظر عن نوع القرار الذى يتم اتخاذه فإنه ينتج عنه شكل من أشكال الفعل الذى يجب أن يتخذ سواء من جانب صانعى القرار أنفسهم أو آخرين الذين يعطوا تعليمات بأن يستجيبوا بطرق معينة ٠

المنشأة والنمو : "Evolution"

من المحتمل أن يكون صانعو القرار هم المؤسسين أو الأفراد ذوى المصلحة العليا الثابتة للمنظمة في بدء حياتها وفي الوقت الذى يناضلون من أجل البقاء ومن أجل النجاح في مجازفاتهم التي اختاروها ، فإن من المألوف أن نجد ثلاث ظواهر :

١ – إقامة المنظمة لشخصيتها المتميزة ٠

٢ – وضع ثقافة المنظمة ٠

٣ – تغير المنظمة ونموها ٠

وسيتم الحديث عن الثقافة التنظيمية فيما بعد حيث تؤثر طبيعتها وصيغ السلوك التي تنبع منها على كيفية تقييم أعضاء المنظمة وعلى من يقوم بالتقييم والمعايير التي تستخدم في عمل الأحكام ٠

وقد تكون نشأة أو نمو المنظمة (evolution) صعبًا بالنسبة للأطراف المعنية ، ولا يشترط أن يكون ذلك تجربة سلبية بل يمكن أن تكون ثرية ومصدرًا للمكافأة، وحتى

في مثل هذه الحالات يشعر الإنسان ببعض من الألم ، ورغم ذلك ، فإن التغيير حتى ذلك ذو الطبيعة التدريجية يعنى أن جوانب المنظمة التي كانت موضع تقدير سابقاً يجب أن تتغير ، وهذا التغير يمكن أن يتنوع في قسوته من صدمة غير قاتلة للنظام من الخارج (مثل فقدان عميل رئيس) إلى قرار يُتخذ للقيام بتعديلات قليلة للإجــراءات التشغيلية، ومن الناحية التاريخية يبدو الأول أقل شيوعاً ولكنه في عالمنا الحالى المضطرب فإنه يبدو أنه على معظم المنظمات أن تمر بتجارب تصل إلى حد الضغط الجذرى والأساسى للتغيير، ومع ذلك فإنه لايجب اعتبار الخيار الثاني خياراً هيناً ففي بعض الأحيان ، قد يكون للقرارات الداخلية أثار باقية وبعيدة المدى.

مثال (٢ -١٠)

ويعد آثار استخدام الحاسب الآلى خير مثال على ذلك ، فإن قرار تحويل العمل من نظام يدوى إلى نظام يستخدم فيه الحاسب الآلى قرار له آثار بعيدة المدى ٠ وكان القصد في البداية جعل الإجراء أقل استهلاكاً للوقت وأكثر كفاءة أما الآن فإن ميكنة النظام لا تعدو أن تكون جزءًا بسيط من قرار إدخال نظام الحاسب الآلى ويمكن الشعور بآثار هذا في كافة أرجاء وجوانب أعمال المنظمة ٠

وبغض النظر عن مظاهر التغيير ، فإن نجاح أي شكل من أشكاله يعتمد اعتمادًا كليًا على المجهودات (أو عدمها) من قبل العاملين والملتحقين بالمنظمة في ذلك الوقت. ومن الطبيعي أن تتحرك المنظمة من مجرد عملية وجيزة ، خلال ربما شراكة ، إلى أن تصبح أكبر مما يُعتبر عادة مجموعة صغيرة ٠ ولتحقيق غرضنا سنتخذ مجموعة صغيرة تتكون من حوالى ثمانية أعضاء ، ومعظم منظمات الأعمال أكثر من هذا وهى تصل لهذا الحجم من خلال التوسع التدريجي نتيجة لعمل العضو أو الأعضاء الأصليين ٠

وكما هو متوقع فقد يكون ، لهؤلاء الأعضاء المؤسسين بعض المصالح الثابتة

(الراسخة) في بقاءالمنظمة ، فهم ينفقون الكثير من الأموال والطاقة والعواطف لإقامة المنظمة وإدارتها ، ويكون لذلك لديهم إحساس بالتملك تجاه المنظمة وتفردها . ويمكن أن نتوقع أن يكون لديهم رؤية واضحة بشأن أهدافهم المشتركة والعديدة ، ويكونوا قد حاربوا وجادلوا بشأنها أثناء مراحل تأسيس المنظمة ، وحتى التاجر الوحيد لابد أن يكون قد تساءل "ماذا أنا فاعل ؟ وإلى أين أذهب ؟ وسوف يعرفون بعضهم البعض حق المعرفة نتيجة لتجاربهم ومصالحهم المشتركة . لابد أن يكونوا قد مروا بأوقات بهيجة وأوقات ضغط ولابد أن لهم مناطق صراعهم وعدم اتفاقهم . هذه التجارب تصبح جزءاً من ثقافة المنظمة ، ويمكن أن توجد أمثلة على ذلك في أساطير بعض المنظمات كما يمكن النظر إليها على أنها تضع معايير للإنجاز والسلوك .

النضج :

بمجرد أن تمتد الأعمال خارج حدود الشراكة فإنها تصبح بحكم التعريف جماعة أو مجموعة ويبدو أنها تمر بمراحل عديدة في طريقها إلى النمو . وقد قدم " Tuchman " طاتشمان (١٩٦٥) نموذجاً مفيداً يُستخدم للنظر في عمليات نمو وتطور الجماعات . ويوضح هذا النموذج ضرورة مرور الجماعة بمراحل عديدة حتى يُمكنها أن تعمل بفاعلية وتصنف هذه المراحل عادة كما يلي :

١ – التكوين :

هو التجمع الأولى للجماعة . يتم الاتفاق على العضوية وينشأ مكان للفرد كجزء شرعى من الجماعة ، ويمكن أن يتغير ذلك فيما بعد لكن شخصية الجماعة خلال المراحل الأولية تنشأ وتؤسس في أذهان أعضائها ويتم الاعتراف بها من قبل الموجودين خارجها .

٢ – العاصفة – الصراع المبكر :

يبدأ أعضاء الجماعة في تأسيس مراكزهم مع بعضهم البعض . وفي هذه

المرحلة تتضح الأدوار، حيث تنشأ أدوار للقيادة ويحدد مختلف الأفراد مكانهم في الجماعة . وتنشأ الأهداف خلال انتشار مختلف العمليات . ويمكن استخدام بعض الأساليب الفنية الرسمية المُتعمدة أو مناقشة الأهداف والجدل بشأنها كجزء من المحادثات العادية للجماعة .

٣ - وضع القواعد :

يتم وضع أطر ومعايير لسلوك أعضاء الجماعة ، وقد يقرر بعض الأعضاء الأصليين ترك الجماعة في هذه المرحلة أو قد يتم رفضهم من جانب جماعة أخرى . وتؤدي هذه القواعد لتمييز الجماعة وجعلها مختلفة عن غيرها من الجماعات التي تماثلها في النوع .

٤ - الالتزام بقواعد الجماعة :

تجسد عمليات الجماعة تلك القواعد ، وهكذا يُفرض الضغط على أعضاء الجماعة للالتزام بتلك المعايير وللبقاء في إطارها ، وفي الجماعات الأفضل تأسيساً تتحدد طرق التعامل مع الانشقاق والتمرد على الجماعة ، وفي جماعات أخرى ، قد تؤدى مرحلة تأكيد القواعد إلى إنهاء عضوية الأفراد أو عزلتهم ، وقد نرى في هذه المرحلة أيضاً تكوين العصبية أو الجماعات الداخلية ، كما يظهر هيكل قوة الجماعة ويصبح من الممكن التعرف على الجماعة كشخصية متميزة .

٥ - الأداء :

إذا مرت الجماعة بتلك المراحل بنجاح ، فإن من الممكن اعتبارها مستعدة للأداء والعمل نحو تحقيق مهامها المشتركة . كما يمكن اعتبار الجماعة الناضجة هي تلك التي وصلت لهذه المرحلة من التقدم ، لكن من البديهي أنه ليس كل الجماعات تصل إلى تلك المرتبة . وقد يحدث سيناريو آخر فتصل الجماعات لتلك المرتبة ولكن تكون أنماط السلوك والقيم التي تكونت غير إيجابية ومن ثم تقل فرص النجاح .

ومن خلال المرور بتلك المراحل ، تتأسس ثقافة المنظمة وتتحدد الطريقة الفريدة التي تعمل بها ، وهكذا يتحقق وجودها كمنظمة حرة ، وقد يكون لها شخصيتها القانونية الخاصة ولكنها بالتأكيد لها حياة ووجود خاص بها . ولكل منظمة شخصيتها المميزة ويرجع ذلك إلى أنها نتاج الأفراد الذين أسهموا في تطويرها ونموها، وتكون المنظمة معقدة ومتداخلاً نسيجها بالتاريخ والأساطير والخصوصية ويزيد هذا التعقيد بتقدم عمر المنظمة .

وينطبق هذا التمييز على فروع المنظمة الواحدة حيث تتمتع كل منها بملامحها الخاصة التي تفصلها عن باقي المنظمة، وذلك بالرغم من محاولات المركز الرئيسي فرض السيطرة على تلك الفروع ، ونرى مثلاً لذلك في سلسلة مخازن البيع بالتجزئة . وتدعم تلك الملامح وغيرها من الملامح المرتبطة بحاجات المنظمة التشغيلية الطريقة التي يتم من خلالها التعرف على أعضاء المنظمة الحاليين والجــــدد .

كيف يحدث النمو ؟

من النادر جداً ألا تتوسع المنظمة في أي وقت من وجودها . وستتطلب التغيرات في بيئة المنظمة شكلاً من أشكال الاستجابة وسيكون ذلك إما بتوسع أو تنويع أو انكماش . وقد شهدت السنوات الأخيرة النوع الأخير، حيث إن الكثير من المنظمات خاصة الصغيرة منها لم تتمكن من البقاء . ويتضح ذلك من معدلات الفشل . إن منظمات الأعمال حديثة النشأة تعاني من مجموعة من الاختلالات الوظيفية التي قد تكون قاتلة . ولكن بمجرد قيام المنظمة ، فإنه من المألوف أن تشهد مرحلة من التوسع .

ونادرًا ما يحدث هذا النوع من التغيير صدفة أو نتيجة لعدم اتخاذ قرار حيث تُتخذ بعض القرارات وتتكون الخطط لتقرير اتجاه التوسع وأساليب النمو . قد يكون نوعية التخطيط وصنع القرار محل شك ، لكنه رغم ذلك يحدث في أي شكل .

وفي المنظمات الأفضل يكون هذا التخطيط نشاطاً عادياً حيث يتم تطوير الخطط الإستراتيجية وتهذيبها وإعادة النظر فيها بصفة منتظمة وقد يتم تكييفها إذا ما تطلبت الظروف ذلك . ويكمن خطر التخطيط في إمكانية تحول الخطط إلى غاية فى حد ذاتها ومن ثم تفقد مرونتها . وحتى إذا كان التخطيط مُنشأ لغرض خاص ، فإنه يجب أن يوضع في الاعتبار بعض الوسائل التي يمكن عن طريقها أن تتوسع المنظمة .

ومن الطبيعي أن تتطلب الزيادة في الحجم والإنتاج أو مجال الأنشطة دخول المزيد من الناس إلى المنظمة ، وتكمن الحاجة إليهم في ضرورة مواكبة الزيادة في الحجم أو إدخال مهارات وصفات ليست متوفرة في المنظمة في ذلك الوقت . والطريقة التقليدية لاكتساب هؤلاء الأفراد ، تكون بشراء هذه المهارات باستخدام ترتيبات تعاقدية أو الحصول على بنك مهارات خاص بالمنظمة . ويمكن تحقيق ذلك من خلال تدريب الأفراد الموجودين أو استقطاب من لديهم فعلاً (أو لديهم إمكانية تطوير) تلك المهارات .

ويجب تذكر أن الأعضاء المؤسسين عادة ما يعرفون بعضهم البعض جيداً ، وكما رأينا فإن لديهم بعض الخبرات المشتركة، وأنهم يكونون قد اكتسبوا مجموعة من القيم المشتركة ويحتمل أيضاً أن يشتركوا أو على الأقل يكون لديهم بعض الفهم لاقتراحات واتجاهات بعضهم البعض حول الموضوعات المتعددة ، وتضطلع هذه المجموعة بصنع القرارات الأولية الخاصة بطرق تغيير المنظمة وتقرير ما إذا كان يجب أن تنمو بإيجاد وضم أفراد آخرين . ويجب أيضاً اتخاذ قرارات بشأن مستوى تدخل الأفراد الجدد وقد يتنوع ذلك من درجة متساوية من الملكية (مثلاً تدخل الناس الآخرين بنفس درجة المؤسسين وبنفس الدرجة من الاستثمار) إلى الموظف الذى لايكون له نصيب ملكية ملموس أو رسمي في المنظمة .

سنناقش فيما بعد أساليب التقييم المتاحة التي تساعد المنظمة في تقرير أي نوع من الأفراد تضمهم ، كما نناقش كيفية الاستخدام الأمثل لتلك الأساليب ، وبطريقة ما ، فإن هناك حاجة إلى تمييز هذه التقييمات عن تلك التي تتم بالنسبة للأفراد بمجرد أن يصبحوا جزءًا من المنظمة . وقد يرجع ذلك إلى عدم توفر دليل تاريخى عن الأداء السابق للفرد الذى يتم تقييمه حيث يمكن استخدامه مع تأكد من يقوم بالتقييم بدقة هذا الدليل .

ثقافة المنظمـــة:

بمجرد أن ينضم الأفراد للمنظمة ، فإنهم يصبحون جزءًا من تطورها وقوتها كما يتأثرون بثقافتها . استخدم روجر هريسون (١٩٧٢) هذا المصطلح لأول مرة لتوضيح أربع أنواع من المنظمات . كما استخدمه بعد ذلك شارلز هاندى "Charles Handy" (١٩٧٨م) في كتابة آلهة الإدارة "Gods of Management" وقد أصبح هذا المصطلح الآن جانباً من مصطلحات الإدارة اليومية ولكن مدى فهم المعنى الحقيقي لهذا المصطلح لايزال موضع تساؤل ويعطى تشيين "Schein ١٩٨٤" وصفاً مفيداً لهذا المفهوم .

فيرى أن ثقافة المنظمة تمامًا مثل ثقافة الأمة ، هي مجموعة معقدة من الطقوس والمعتقدات التي تعتبر جزءًا من نسيجها والتي تمنحها شخصيتها . ومن أكثر المظاهر وضوحاً لهذه الأنماط الشائعة والظاهرة للسلوك الصادرة عن أعضائها ، أمثلة بسيطة لذلك تتضمن الطريقة التي يواجه الناس بها بعضهم البعض باللقب أو الاسم الأخير أو الاسم الأول ، كيف يتحول مكان العمل إلى مكان يرتبط به الإنسان شخصياً ، ومقدار الجهد الذى يبذل في العمل . يوضح السلوك قيم الفرد أو (في هذه الحالة المنظمة) ويتأثر بافتراضات الناس حول ما هو مقبول أو غير مقبول كما يوضح أيضاً اعتقاد الناس بشأن نتائج اختراقهم لحدود المنظمة . ولأن هذه افتراضات فإنه يفترض أن يعرفها كل فرد، لأن الأنظمة ليست مُسجلة في كتيبات تحتوى على تعليمات للعاملين لكنها تشكل جانباً هاماً من حياة المنظمة .

مثال (٢ - ١١)

إحدى ممارسات المنظمة العادية وضع النسخة الصفراء من المذكرات والخطابات في الملف في نظام الملفات المركزى ، لكن إذا لم تُخبر الموظفين الجدد بهذا فسيكون من الطبيعي أن يفترضوا أن ذلك يحدث بالنسبة للملفات الفردية ، أو يعرف كل فرد أن الكرسى الموجود في ركن المقصف خاص بـ Ted وأنه يكره بشدة أن يجرؤ أي فرد على استخدامه . أو الوسيلة للقبول للتقدم في الجماعة هو الالتحاق بنقابة كرة القدم .

ويكمن تحت كل من أنماط السلوك والافتراضات المشتركة مجموعة من القيم المشتركة التي تم تطويرها من جانب الأعضاء المؤسسين وأولئك الملتحقين بالمنظمة بعد ذلك ويكون قد تم الأخذ بها سواء بطريقة ضمنية أو علنية وبعض من هذه القيم لن يكون موضعاً للتساؤل وبعضها سيتم تكييفها لملاءمة المواقف .

والأمثلة على ذلك يمكن أن تشتمل على التأكيد على أهمية الرسمية ، ومنع التقويمات المرسوم عليها صور لفتيات في مكان العمل ، ومستويات الأداء المتوقعة . ويتعلم العضو الجديد هذه القيم كجزء من عملية الانضمام . وتحول بعض المنظمات ذلك لشيء رسمى في شكل برنامج تعليمي لكن كثيراً من العوامل الضمنية يكتشفها الشخص الجديد الذى يسأل زميله ((ماهو الشكل الحقيقي للعمل هنا؟)).

إن معرفة نظام القيم يشكل أهمية؛ وذلك لأن الالتزام يمكن أن يؤثر في نجاح الفرد في المستقبل والطريقة التي يقيم بها الأداء . وتعتبر عملية الانضمام للمنظمة مرحلة هامة من حياة الفرد . وبينما تستطيع المنظمة أن تغير رأيها بشأن تعيين شخص ما دون أن تتكبد خسارة كبيرة، اللهم بعض التكلفة الزائدة ، فإن الفرد يمكن أن يكون قد ترك وظيفة وقام بالتزام للمنظمة التي انضم إليها . وتعتبر الشهور الأولى شهورضغوط ، حيث يحاول الموظف الجديد أن يتعلم الوظيفة ويفهم ثقافة المنظمة .

التكيف الاجتماعي socialization:

ومن المعروف أن نوعية التعليم تؤثر على الأداء التالى للوظيفة ومدة البقاء فيها . لكن البحث ركز حتى الآن على البرامج المنظمة رسمياً . ولم تلق الجوانب الأقل رسمية الاهتمام نفسه . ويوازى ذلك ما يمكن عمله مع تفاعلات الجماعات الاجتماعية، وتسمى هذه المرحلة بمرحلة التكيف الاجتماعي أوالتعليم . فيتعلم الطفل الذى ينشأ في أسرة ماذا يمكن أن يعمل أو لايعمل وأين ومتى ؟

ويصف ويليام وورد سووررث "William Wordsworth" هذا التطورفي حميمية الأبدية Intimation Of Immoralily (١٨٠٧م) " كما يلي :

ويشكل الممثل الصغير دوراً آخر

فهو يملأ – من وقت لآخر – المرحلة الهزلية

مع كل الأشخاص ، حتى يصل إلى الزمن المشلول

والتي تحضرها الحياة معها في جعبتها

وكأن وظيفتها الوحيدة

هي التقليد اللانهائي

وفى الجماعة ، يتم تطبيق الضغط الاجتماعي على الأعضاء ، ويقلص هذا الضغط ما تشهده الجماعة في مرحلتين من مراحل نموها والتي سبق ذكرها وهما هنا العاصفة وتكوين القواعد . يتم تهذيب الأعضاء المتمردين ، كما يتم تحييد كل من المرتدين والمرفوضين والخارجين عن الجماعة أو قبولهم كأشخاص منحرفين عن الجماعة . وتحدث هذه العمليات بطريقة عادية ، وفي الجماعات الاجتماعية – تكون غير مخططة – وربما بطريقة غير شعورية . لكن في المنظمات الرسمية تستخدم المزيد من العمليات الصريحة . وفي حالة التوسع السريع للمنظمة وانضمام أعداد

كبيرة من الأفراد ، فتوجد الحاجة إلى طريقة نضمن بها عدم تغيير القواعد الموجودة والمستويات التي لايرغب أصحاب المنظمة في تغييرها . وتستخدم وسائل التقييم للمساعدة على إيجاد الأفراد الذى يلائمون أنماط السلوك، وإمدادهم بتغذية مرتدة ومساعدتهم على تعلم كيف يديرون أنفسهم .

ومع ذلك فإن إحضار أشخاص من خارج المنظمة إليها يعنى حتمًا إدخال أفكار جديدة مختلفة للمنظمة ، وفي بعض الحالات يكون ذلك السبب الرئيسي لتعيينهم . وقد يكون هناك أسباب وجيهة لحاجة المنظمة لتغيير ثقافتها بشكل عميق . إن أحد العوامل المعروفة المتسببة في فشل تحقيق المنظمة لفعاليتها هو الظاهرة المعروفة باسم " التفكير الجماعي " كما طورها جانيز "Janis ١٩٧٢" وتتضح تلك الظاهرة عندما تصبح المجموعة راضية عن أدائها وبحيث يعنيها الاتفاق كمجموعة أكثر من إنجازها لمهامها حيث تغفل الرغبة في الإنجاز والمهم هو اتفاق المجموعة .

ويتضمن التفكير الجماعي ما يلى :

- أوهام أن الجماعة منيعة ولايمكن إلحاق أذى بها .
- الميل لتفسير كل الأمور بشكل أخلاقي .
- الإحساس بالإجماع .
- الضغط لفرض التطابق بين أعضائها .
- طرد الأفكار المعارضة .

وأحد طرق التعامل مع ظاهرة التفكير الجماعى هو إدخال فرد أو أفراد يتمتعون بقاعدة سلطوية قوية أو يتسمون بخصائص شخصية يستطيعون من خلالها فرض التأثير وإحداث التغيير الجذرى في ثقافة المنظمة .

التغيير الثقافي :

وتستخدم الطريقة المشار إليها عاليه في بعض المنظمات كإشارة قوية للتغيير الثقافي ، كأن يقوم بنك مثلاً بتعيين رئيس تنفيذى ذى خلفية تسويقية بدلاً من بنكية، أو تقوم هيئة صحية بتعيين مديرى إدارات من القطاع الصناعى الخاص يتضمن التعيين في الحالتين رسالة واضحة للموظفين الآخرين عن الاتجاه العام الذى ترغب المنظمة في اتباعه وتدخل الطريقة التي ترغب في اتباعها لتسوية الخلافات في المنظمة وبشكل يدمج نقاط القوة في ثقافة المنظمة مما يخلق تحديات ٠

وإذا كان الهدف من إدخال أعضاء جدد للمنظمة هو ما سبق ، فمن المهم استخدام معايير ملائمة عند تقييم هؤلاء الأفراد ذوى البيئات المختلفة ، وذلك كما يتضح من سلوكياتهم المختلفة وافتراضاتهم التي تظهر أثناء عملية التقييم لاختيارهم ٠ إن الفشل في تقدير الاختلافات وفي تعلم كيفية تسويتها يمكن أن يؤدى إلى العوامل الأخرى المعروفة من الاختلالات الوظيفية ويخلق مشكلات أخرى كبيرة يجب على المنظمة حلها ، وتتضمن الاختلالات الوظيفية الأمثلة الآتيـــة :

- العصبية القبلية وضيق الأفق في التفكير ٠
- عدم التسامح ورفض الخلاف ٠
- الخوف والدفاعية ٠
- الإدانة وإلقاء المسئولية على الآخرين ٠
- الامتنان والوله (الحب الشديد) ٠
- الهجوم والتفرقـــة ٠

هذه وغيرها من أمثلة الاختلالات الوظيفية تعتبر نتائج سلبية لعملية تقييم الأشخاص الذين تعينهم المنظمة من الخارج والذين يختلفون عن النوع العادى من الأشخاص الموجودين بالمنظمة والملتزمون بما هو مقبول في المنظمة ٠٠ فإذا ما

رغبت المنظمة فى تعيين أنواع أخرى من الناس ، فإن عليها أن تنظر للأمور السابقة وتكون لديها طرق لمواجهتها ٠

عكس هذا الاتجاه ٠٠ قد تعين المنظمة موظفين جدداً يتطابقون مع نوع الموظفين الموجودين ٠ ويعتبر ذلك أكثر أمنًا لتوفر دليل مسبق على الأداء (المتمثل في أداء هؤلاء الموظفين القدامى) ٠٠ ومع ذلك فإن اتباع هذا الأسلوب قد يطلق العنان للمديرين لتعيين أعضاء جدد يتطابقون مع تصوراتهم ، وإذا كان هذا النوع من التعيين قد ثبت نجاحه في الماضى لكن في عصر التغيير الذى لم يشهد له العالم مثيلاً من قبل ، فإنه لايوجد ما يضمن حدوث نجاح مستقبلى لتلك الممارسة تماثل النجاح الذى حققه في الماضى ٠

سيتناول الكتاب فيما بعد بتفصيل أكثر الأمور المحيطة بتقييم التعيين لكن تجدر الملاحظة الآن ، أنه عندما تقرر المنظمة زيادة أعضائها ، يجب أن يعى أعضاؤها المؤسسين مخاطر زيادة قوة بعض جوانب المنظمة على حساب التمثيل المتدنى في جوانبها الأخرى تبدو درجة من الاختلاف مفيدة ، لكن بشكل متوازن حتى لاتصل المنظمة لدرجة عدم وجود أرضية مشتركة بين أفرادها ، ليس من السهل تحقيق مثل هذا التوازن ، لكننا سنقوم بوصف بعض الطرق المعدة للمساعدة على تقييم التشابه والاختلاف والتي تساعد المديرين على تقرير الطريقة المثلى لتحقيق مثل هذا التوازن.

الاستقطاب والإحلال :

إن قرار استقطاب مزيد من الأفراد في المنظمة يتم بعدة وسائل ، ويمكن أن يكون نتيجة للصدفة أحياناً ويتضمن مثل هذا القرار بالانضمام للمنظمة نوعًا من التقييم من جانب كل من المنظمة والأفراد الراغبين في الانضمام ٠ وينتج عن القرار الذى يتخذه الأطراف اتفاق ملزم قانونًا يتضمن شروطًا علنية وضمنية يحددها الطرفان ويحددان مدى قبولها ، وتساعد عملية التقييم أو تعوق اتخاذ مثل هذا

القرار . فمن خلالها يعرف الفرد الكثير عن كيفية إدارة المنظمة ، ويعرف شيئاً عن نظام القيم الخاص بالمنظمة ، كما يمد الأخيرة بمعلومات خاصة بالفرد .

من الطبيعي أن تحتاج المنظمة في مرحلة معينة من مراحل تطورها لمزيد من الأفــراد ، كما أنه من الطبيعي أيضًا ترك بعض الأفراد للمنظمة . وقد يكون ترك الفرد للمنظمة بناء على قرار اتخذه هو مثل وظيفة جديدة أو طريق آخر للحياة أو تغيير في مهنة الحياة ، وقد يكون الإنهاء بناء على إرادة المنظمة مثل إحالة للتقاعد أو الوفاة .

تلك الفجوة التي يتركها رحيل الموظف إما أن تبقى أو تملأ عن طريق آخرين بشكل أو بآخر وهذا يتطلب مرة أخرى البحث والتقييم فيما إذا كان الشخص الجديد صالحًا للمنظمة وإذا كانت المنظمة ملائمة له .

ولايتم الإحلال دائمًا بمجرد إحضار أفراد جدد ، حتى عندما يحل الشخص محل زميل غادر ، فلابد من عمل بعض التقييم لمدى ملاءمة مثل هذا الشخص للمركز وتوجد عدد من الأدوات والأساليب المساعدة في عملية زيادة و/ أو إحلال العاملين وتخضع بعض هذه الأدوات لقواعد ممارسة مدعمة تشريعياً ومهنيًا وسوف نذكر مصادر تلك الأدوات في المراجع ، لكن سنتعرف عليها هنا، لأنها تمدنا بإطار للممارسة الجيدة ورغم وجودها فإنها تساعد عملية التقييم فقط من خلال الإمداد بإطار تشغيلى فهي لاتصف كيف تستخدم الأساليب في الممارسة ، كما أنها لاتوضح كيف سيتخذ القرار النهائي ، حيث إن هذا القرار الخاص بتعيين من يشغل وظيفة معينة يتخذه أفراد ومن ثم فهو دائمًا عرضة لعمليات معرفية إدراكية وعاطفية تأثيرية تؤثر في طريقة رؤية الآخرين .. فمهما استخدمت أكثر الطرق تعقيداً ، فإن قرار قبول أو رفض النتيجة سيظل دائمًا من صنع المديرين .

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل ما يلـــي :

كيف يصدر الناس أحكامًا عن بعضهم البعض - وكيف تنتقل تلك العمليـة إلى عالم العمل . يكمن الفارق الكبير هنا فى أنه في العمل تم تحويل كثير من العمليات إلى عمليات رسمية . ويكمن السبب في استخدام هذه العمليات في الرغبة في تقليل الأخطاء والتحيزات المعروف وجودها في طريقة عمل التقييم . وعمليات التقييم هذه هي بشكل جزئى نتاج للحاجة لجعل العالم ذات معنى؛ حتى يكون الموظفون قادرين على الاستعداد لمقابلة الناس والأحداث ومزودين بالقدرة على عمل الاستجابات الملائمة .

كما تساعد عمليات التقييم وإصدار الأحكام عن الآخرين أيضًا على المحافظة على شخصية الجماعة يتم تدعيم نظم المعتقدات والقيم الخاصة بالجماعة وأنماط السلوك لديها . ويتم المحافظة عليها أثناء إدخال أعضاء جدد سواء من يشبهوا أعضاءها القدامى أو الذين يتم تهيئتهم اجتماعيًا لثقافة المنظمة وقد امتدت تلك العملية إلى نظم رسمية تستخدمها المنظمات فى صورة أساليب أوممارسات التوظيف .

تستخدم الأساليب التى تم تطويرها للمساعدة فى عملية الاستقطاب والاختيار.كما تستخدم أيضًا مع غيرها من الوسائل لتقييم الأفراد الموجودين فعلاً في الوظيفة ، كما تساعد صانعي القرار فى تقرير من يعينون ، وأخيراً تساعد من هم خارج المنظمة في تقرير الالتحاق بالمنظمة من عدمه .

تقدم التقييمات التى تحدث أثناء فترة العمل أو التوظيف معلومات عن مستوى الأداء وتتيح التنبؤ باحتمالات المستقبل واحتياجات التطوير ، كما تمد الفرد بمعلومات عن أدائه الفعلى الجيد أو غيرالجيد ، وعن رؤية المنظمة للفرد التى قد تختلف عما يراه أو يعتقده الفرد بشأن أدائه .

تعتبر التغذية المرتدة جزءًا من عملية التهيئة الاجتماعية ، حيث تمد الفرد بالمعلومات عن نوع السلوك المتوقع والمستويات التى يجب إنجازها . وتتضمن الوسائل المستخدمة في التقييم وعملية الإمداد بالتغذية المرتدة رسائل واضحة جداً حول ثقافة المنظمة .

والآن ينبغى أن يكون المقيمون قد اكتسبوا نفاذ البصيرة فى عمليات الإدراك والنمو التنظيمى والثقافة التنظيمية، ولقد درسنا تلك الجوانب قبل فحص أساليب التقييم، وذلك لمساعدة القارىء لوضع تلك الأساليب في إطار أوسع وذلك قبل أن يقرر أيها أفضل وفقًا لثقافتة وظروفه الخاصة ، فنحن نعتقد أنه لابد من أخذ تلك العوامل في الاعتبار والآن سننتقل للنظر فى المناسبات التى يحدث فيها التقييم ثم ننظر بالتفصيل في كيفية إسهام مختلف الأساليب فى تحسين فاعلية عملية التقييم.

الفصل الثالث

متى يحدث التقييم ؟

تقييم ملاءمة الموظفين:

نظرنا في الفصل السابق لنظريات الإدراك والعمليات التي تحدث بين الناس عندما يتقابلون ويقيمون بعضهم البعض . ونظرنا في الفصل الثاني إلى طبيعة المنظمات وكيف تنمو وما يحدث أثناء توسعها بضم أعضاء جدد ، وكان الهدف من ذلك تبصير القارئ بأسس فحص مختلف الفرص المتاحة للتقييم التي تتم كجزء من عملية التوظيف . إن للمنظمة ، كطرف ضمنى في عقد التوظيف الحق في تقييم أداء الموظفين وتحديد ثقافة المنظمة والقرارات التي يتخذها مديروها بشأن نوع المنظمة التي يريدونها ، يحدد هذان العاملان نوع التقييم الذى يتم والأساليب المستخدمة في إتمامه وسوف تتم التقييمات سواء رسمية أو غير رسمية لأفراد الموظفين وأدائهم، ومدى ملاءمتهم للمنظمة .

وفي ذات الوقت يقوم هؤلاء الأفراد بتقييم ذاتي لأدائهم ورؤيتهم لمدى ملاءمتهم . ويحدث جانب كبير من هذا التقييم بشكل مستمر، لكن ستتم أيضًا تقييمات رسمية في أوقات محددة وفي مناسبات معينة، وسيتم إيضاح تلك التقييمات فيما بعد وقد أولينا عناية كبرى لتقييم الأفراد أثناء التوسع التنظيمي ، لأن استقطاب واختيار أعضاء جدد يستغرق وقتًا وجهدًا كبيرين، كما أنه على جانب كبير من الأهمية لأن هذا الوقت يمثل الفترة التي تنتقل فيها الكثير من القواعد والعوامل الثقافية والتوقعات التنظيمية للأعضاء الجدد ، ومن المعروف أن الانطباعات الأولى تؤثر على بقاء الموظف في منصبه وعلى انجذابه للمنظمة وعلى إنتاجيته في الأمد الطويل .

وقد ظهرت العديد من الكتب المتخصصة مؤخرًا لتحليل عملية الاستقطاب والاختيار من عدد من الجوانب المختلفة ، وذلك للإحساس بأهمية القيام بتلك العملية بشكل صحيح ولمزيد من المعلومات ، يمكن الرجوع لقائمة المراجع الخاصة بشئون الموظفين والموجودة في هذا الكتاب .

وبمجرد التحاق الفرد بالمنظمة يتم تقييمه بعدد من الطرق المختلفة وفى أوقات

عديدة أثناء بقائه بالمنظمة ، وتوجد بدائل عديدة للقيام بذلك بعضها معروف جيداً ولاقى اهتمامًا في الأدبيات التي كتبت عن هذا الموضوع فقد خصصت كتب بأكملها لبعض تلك البدائل وتوجد بدائل أخرى أقل أهمية بسبب محدودية استخدامها واقتصارها على ميادين متخصصة أو منظمات كبيرة قادرة على تحمل نفقتها والتي تتطلب طبيعتها مثل تلك البدائل المعقدة ·

ويمكن أن تطبق بعض طرق التقييم تلك بطريقة علنية ويتبع في تطبيقها أنظمة وإجراءات وهذا النوع يكون قد تطور عبر الزمن وأصبح جزءًا من طريقة العمل العادية للمنظمة ، ويكون الفرد الخاضع للتقييم على علم بإدخال واتباع مثل هذا النوع من التقييم حتى ولو كانت موافقة الفرد عليه تتسم بنوع من الإذعان ·

وتوجد طرق أخرى للتقييم أقل رسميةً ووضوحاً وبعضها قد يكون خفيًا – في مثل تلك الحالات لايعرف الشخص موضع التقييم أنه يتم تقييمه – ومن أمثلة هذا النوع الأشخاص المرجعيين (الذين تلجأ إليهم المنظمة للحصول على رأيهم أو معلوماتهم عن الشخص موضع التقييم) – وفي مثل هذا النوع لايكون لدى المقيم عادة القدرة على الإسهام أو التأثير على نتيجة التقييم وتثير مثل هذه التقييمات أمورًا ينبغي على المنظمة والقائمين على التقييم مواجهتها لتأثيرها على ثقافة المنظمة وأسلوب معاملة الأفراد ·

التغذيـــــة المرتـــدة:

هناك اتفاق على أن نوع التغذية المرتدة التي يتم إعطاؤها للأفراد عن أدائهم ، لها أثر مباشر على مستوى أدائهم المستقبلي وتؤكد أدبيات التحفيز على أنه لزيادة الرغبة في العمل وزيادة كم وكيف هذا العمل ، فإن الأفراد في حاجة لمعرفة تفصيلية محددة نوعا ما بالمتوقع منهم والمناطق التي يحتاجون إلى تحسين الأداء فيها وتلك التي تعتبر أفضل من السابقة أو مقبولة ، وذلك يساهم مباشرة في الرضاء الوظيفي للأفراد (meaningful outcomes ١٩٧٥ (Hackman and Oldham's ·

ويوجد اعتقاد الآن أن ذلك يؤثر أيضًا على قدرة الأفراد على التعامل مع الضغوط وعدم التأكد والتي تعتبر سمات أساسية للمنظمات المضطربة الحالية .

كما تساعد التغذية المرتدة أيضاً على فهم وقبول الأدوار. إن غموض الأدوار خاصة في أوقات التغيير وعدم التأكد يمكن أن يسفر عن أهداف مختلفة ومتصارعة بين أعمال الأفراد ،ويمكن أن يؤدى ذلك إلى التوتر داخل فرق العمل وبين الأفراد وإلى ضغوط العمل وبالتالي فقدان الإنتاجية .

سيتم دراسة تلك المفاهيم وغيرها في هذا الفصل كما سنلقى نظرة على المعلومات التي تفرزها الأنواع المختلفة من التقييمات التي تحدث في المنظمة ويجب عند تقييمنا لهذه المعلومات "ودقتها" وارتباطهاً بالتقييم أن نأخذ في الاعتبار ضرورة فهم عمليات الإدراك والتحيزات الملازمة حتميًا لها ويجب الربط بين مفاهيم وأساليب التقييم تلك وبين ثقافة المنظمة ومراعاة استخدام الصيغة الملائمة للتقييم .

التوقيت:

يجب على المدير ، عند استخدام مدخل معين مراعاة التوقيت والظروف والإطار الذى يجد المدير نفسه ومنظمته فيه . فقد يرغب المدير في استخدام أسلوب للتقييم لكن عدم التأكد في عالم المنظمة يقف عائقًا في طريق اتباع هذا الأسلوب ، فيفضل في مثل تلك الظروف ترك الأمور حتى يكون الموقف أكثر وضوحاً .

الاستقطاب والاختيار:

في الفصل الثاني ، تم التركيز على مناقشة موضوع إمداد المنظمة بأعضاء جدد أثناء عملية توسعها ويعتبر هذا النمط من أنماط النمو نادرًا إلى حد ما حيث إن ثلثى أنشطة الإمداد بالموظفين أو الاستقطاب تتم إحلال عدد من الأعضاء الذين

كانوا موجودين بالمنظمة فعلاً وتركوها ، والثلث الباقي يتم لوظائف خلقت أو استحدثت .

ولأغراض هذا الكتاب ، نفضل فصل الاستقطاب عن الاختيار لوجود عوامل واعتبارات مختلفة تلعب دورها وذلك بالرغم من ارتباط المفهومين - وهنا نعرف الاستقطاب أنه أنشطة لجذب مجموعة ملائمة من المرشحين لملء وظائف شاغرة بينما نعرف الاختيار بأنه تقييم ملاءمة هؤلاء المرشحين وعملية صنع قرار منحهم الوظيفة .

الاستقطاب Recruitment:

وجدت في السنوات الأخيرة سوق للاستقطاب ولقد كان معنى الكساد الاقتصادى والمعدلات العالية للبطالة أنه لم يعد هناك نقص في عدد المتقدمين للوظائف . لكن المنظمات وجدت صعوبة في التمييز بين المرشحين الذين يتقدمون لها وتتوفر لديهم المؤهلات والخبرة المطلوبة للتوظيف ومن ثم كان البحث عن طرق لتحديد وتقييم معايير أخرى (بخلاف المؤهلات والخبرة) .

لكن هذا النمط يتغير الآن ، حيث إن الاستقطاب في بعض مجالات التوظيف أصبح أكثر صعوبة لوجود عجز في المهارات وزيادة الطلب عليها ، أضف إلى ذلك وجود عجز في معدلات المواليد .. واضمحلال عدد المتسربين من المدارس ... كل تلك الأمور أدت بالقائمين على عملية التقييم لدراسة طرقهم ومداخلهم وبدأ الاهتمام يتحول من اختيار أفضل المرشحين للوظيفة إلى تشجيع هؤلاء المرشحين على التقدم للوظيفة وهكذا ، بدأ التركيز ينتقل من الاختيار المباشرالذى ما زال أمرًا هامًا إلى عملية على قدر متساو من الأهمية تستهدف تقديم الموظف في أفضل صورة ممكنة. ومن الممكن أن يتحقق ذلك من خلال استخدام ممارسات توظيف جيدة وإبداعية تولى الاهتمام لإمكانيات الموظف وتوفر المعلومات التي تحتاجها عملية تقييم المهارات وعملية قرارات التعيين .

ولأغراض استقطاب الموظفين واختيارهم ، يتم تقييم المهارات من زاويتين كما يلـــي :

١ – تقييم المهارات اللازمة لأداء الوظيفة المعينة وفقًا للمستوى المرغوب فيه .

٢ – تقييم من يملكون تلك المهارات .

ويستهدف التقييم الثانى الحكم على ما إذا كان من يتم تقييمه قادرًا على أداء الوظيفة بالمستوى المطلوب ، وعما إذا كان سيتلاءم مع المنظمة ويكون قادراً على العمل مع الناس الموجودين بالفعل في الوظيفة كذلك يتضمن التقييم الثاني (الذى يقوم به مالكو المهارات) ما إذا كانت المنظمة تلائمهم وتمدهم بفرصة ممارسة هذه المهارات والحصول على ما يبحثون عنه بانتمائهم للوظيفة وللمنظمة .

وغالبًا ما يوجه الاهتمام الأكبر لتقييم الفرد المتقدم للوظيفة ، ولايوجه القدر المساو من الاهتمام لتقييم المهارات التي نبحث عنها ولذلك ينبغى الاهتمام بالمهارات بشكل يساعد جميع الأطراف المعنية – في بداية عملية استقطاب الموظفين ينبغى إعداد تعريف بتلك المهارات مبنى على تحليل للوظيفة وسنقدم في الفصل الرابع أساليب تساعد على تحليل وعمل الوصف الوظيفي وإذا لم يتم القيام بهذا الوصف الوظيفى فإن معنى ذلك أن التقييم التالى سيتم باستخدام معايير لاترتبط بالضرورة بالوظيفة المعنية ، وبدون وجود المعايير المرتبطة بالوظيفة ، فإن التقييم يصبح أكثر عرضة لتحيزات الإدراك السابق ذكرها . وسنذكر فيما بعد أمثلة لتلك المعايير وطرق بسيطة لتعريفها .

وفي اعتقادنا أن من المعايير المفيدة في هذا الشأن تلك التى يحددها السلوك؛ حيث إن العوامل الشخصية تؤثر تأثيرًا كبيرًا على كيفية تطبيق الفرد للمهارات وعلى تلاؤم هذا الفرد مع المنظمة ، لكن التقييم النهائي يجب أن ينصب على ما يمكن أن يقوم به الفـرد وعما إذا كان من المتوقع أن تكون لديه القدرة على تطبيق مهاراته في إطار المنظمة التي يعمل بها .

ليس من الشائع تحديد أو كتابة محددات للسلوك وقد أدى إدخال العبارات الخاصة بالجدارة وفقًا للمجلس الوطنى للتأهيل المهنى National Council for Vocational Qualifications NCVQ's ، أدى إلى زيادة استخدام وصف النتائج ، وإن اقتصرت تلك الممارسة وارتبطت عمومًا بالمهن أكثر من ارتباطها بوظائف معينة ومع ذلك فإنها يمكن أن تكون مرشدة ومفيدة للمديرين في إعداد محدداتهم للسلوك .

يكون من الملائم في بعض المواقف تقييم العوامل الشخصية ، فإذا كنا نبحث عن خصائص معينة مرتبطة مباشرة بالوظيفة المعنية ، فإننا نكون في حاجة لبعض الوسائل لتحديد تلك الخصائص وتتنوع الوسائل المستخدمة في تقييم الشخصية تنوعًا كبيرًا في صحتها ، ويجب استخدامها بحرص ومهارة ، ولذلك فإنه ينبغى أن يتم اختيارها بعناية ، وأن تبذل الجهود لضمان استخدامها بطريقة صحيحة وفقًا لما قصده المصمم . وغالبًا ما تتمتع النتائج التي يتم الحصول عليها بمصداقية تزيد عن نية القائمين عليها ، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى الصيغة التي تقدم بها كمحتويات حقيقية .

وشأنها شأن بقية أساليب التقييم ، فإن تقييمات الشخصية قادرة فقط على تقييم ما نقصد تقييمه فعلاً . ويجب مراعاة الاستخدام الملائم للبيانات والسيطرة عليها ، ومرة أخرى يجب أن تستخدم تلك البيانات فقط للغرض الذى جمعت من أجله .

ومن السهل لحد ما تصميم المعايير السلوكية لوظيفة معينة إن تحديد ما يجب أن يقوم به شاغل الوظيفة والمستوى الذى يجب أن يصل إليه يتحقق بسؤال : (كيف أستطيع معرفة شخص ما إذا رأيت هذا الشخص .. ماذا عساه يفعل؟) .. بالطبع . الحصول على الإجابة تستغرق وقتًا وتتطلب جهدًا ذهنيًا قويًا . وسنذكر المزيد عن هذا المدخل ومداخل تقييم الشخصية فيما بعد .

جدول (٣ - ١) خطة من سبع نقاط

المعايير	المتقدم ١	٢	٣٠٠ إلـخ
- التعليم - الخبرة والإنجازات - المعارف والمهارات - الخصائص البدنية أو الجسمية - الخصائص الخاصة - الاهتمامات (المرتبطة بالوظيفة) - الميول (ذات الصلة بالوظيفة)			

مواصفات الموظفين :

إن التحديد الواضح لما نبحث عنه (في الشخص الذى نرغب تعيينه) يجب أن يكون أساس عملية استقطاب الموظفين واختيارهم وبمجرد إتمام عملية إعداد الوصف الوظيفي يكون من الممكن النظر فيمن يمثل المرشح المثالى ويعرف هذا بمواصفات الموظفين أو تحديد مواصفات الموظفين ويمكن هذا التحديد من عمل إستراتيجية بحث . وتوجد مداخل عديدة مختلفة لإعداد مواصفات الموظفين وتعتبر خطة " رودجر Rodger (١٩٥١) المكونة من سبع نقاط مفيدة في تجربتنا ، وقد تم تطويرها لتمكننا من المقارنة بين المتقدمين بشكل منسق ومنظم كما يتضح من الجداول (٣-١) السابقة .

وتتوفر العديد من الوسائل على اجتذاب المرشحين ، لكن بما أن هذا الكتاب لايدور حول إدارة شئون الموظفين فإننا نحيل القارى لقائمة المراجع لمزيد من التفاصيل إن اختيار طريقة استقطاب الموظفين توضح بدرجة ما نمط المنظمة وتمدنا بمعلومات عن الوظيفة وعن نوع الشخص الذى نبحث عنه ٠

إجراءات التقدم للوظيفة :

إن طريقة تقديم طلبات التوظيف التي تحددها المنظمة للمهتمين بالانضمام إليها تقول أشياء كثيرة عن الثقافة التنظيمية وما هو أهم من ذلك ، توفر أداة للمعلومات يتم بناء عليها التقييم الأول للمتقدمين ٠ إن طلب التوظيف الذى تعده المنظمة يضع حدوداً لقدرة المتقدمين للوظيفة لتقديم المعلومات بطريقتهم الخاصة ويملى المحتويات لدرجة معينة ولايوفر التقدم للوظيفة عن طريق خطاب مرشداً كافيًا عن نوع المعلومات وكمية التفاصيل التي تطلبها المنظمة ولكنه يعطى المتقدم مجالاً وحريةً للتعبير عن النفس ويقع بيان السيرة الذاتية (CV) في مكان ما بين "نموذج طلب التقدم للوظيفة أو استخدام خطاب للتقدم للوظيفة" فبينما يحكمها العرف ، فإنها تعطى مع ذلك للمتقدم بعض المرونة والاختيار ٠

ويمكن نموذج طلب التقدم للوظيفة المعد بشكل هيكلى الذى يقوم بالتقييم من مقارنة المتشابهين لكنه يتسم بمحدودية الخطابات والسير الذاتية قد تعنى أن المعلومات التي نحتاج إليها لايتم تقديمها ، لكن الطريقة التي تعرض بها المعلومات وما يتم حذفه منها يمكن أن يقول الكثير في حد ذاته ٠ لكن هل ما نستنتجه يكون ذات علاقة بالوظيفة ؟ إن طريقة التقدم للوظيفة يجب أن تمكن المتقدمين للوظيفة من تقديم أنفسهم بالطريقة التي يختارونها ، وفي نفس الوقت يجب أن توفر وسيلة لجمع المعلومات اللازمة للتقييم المبدئى لقدرة المتقدم المحتملة على أداء تلك المهمة ومرة أخرى فإننا نعتقد أن الأمر يتطلب المزيد من التفكير في هذا الجانب من العملية ٠

ومما يثير الدهشة ، أن البحث المنشور الخاص بإعداد الجداول أو القوائم يعتبر قليلاً. ومن الناحية النظرية ، ينبغي مقارنة وصف الوظيفة مع مواصفات الموظفين واستخدام أدوات كتلك الموجودة في الجدول السابق (٣-١) لكن يبدو أن ما يحدث في الممارسة ، وفي ضوء تجربتنا ، يتنوع بشكل كبير ما بين الامتحانات المنتظمة لكل المتقدمين للوظيفة إلى "مدخل من ثلاث ركائز أودعائم ويكون لدى المدير ثلاث ركائز هي: المقابلة أو الحفظ أو الرفض ويحيل الطلب لأى منها طبقًا لعدد من المعايير المحتملة وتشتمل هذه العوامل كما هو معروف الآن على عوامل مثل لون الحبر المستخدم وكمية المعلومات الإضافية التي يحتوى عليها الطلب والمدارس التي تخرج منها المتقدم .... إلخ .

إن نقص الأبحاث المنشورة في هذا الشأن شيء مخيف ، لأن تلك المرحلة هامة جداً في عملية الاستقطاب وتحدد ما إذا كان المتقدمون يمنحون الفرصة لإظهار قدراتهم بطريقة شخصية أم يحرمون من تلك الفرصة لكن بدون تلك الوسيلة ، كيف يتسنى للمنظمات التعامل مع الأعداد الكبيرة من الأفراد المهتمين بالعمل لديها ؟

الاختيار :

ازداد عدد الأساليب المستخدمة للمساعدة في عملية اختيار الموظفين – وكما ذكرنا آنفًا فإن مستويات البطالة قد خلقت سوقًا للعمالة أمام صاحب العمل ، ونتيجة لذلك تبدو العملية وكأنها تسير في اتجاه واحد ، حيث إن من يقوم بالتوظيف يقوم بتقييم الموظفين المحتملين في ضوء أى معايير يعتقد هو بملاءمتها ومستخدماً أي أساليب أو طرق أو وسائل يقوم هو أيضاً (أى القائم بالتوظيف) باختيارها .

لكن في الحقيقة – ليس الأمر كذلك – فبينما يملك الموظف بالفعل السلطة المذكورة ، فإن القرار النهائى ليس قرارًا ذا اتجاه واحد ، إن الموظف يقرر من هو المرشح الذى ستقدم له الوظيفة المعنية لكن المرشح هو الذى يقرر ما إذا كان سيقبل الوظيفة أم يرفضها ويتخذ المرشحون القرار النهائي نتيجة لتجربتهم والانطباع

الذى يخلقه سلوك المنظمة ، وكما يقيمه هؤلاء المرشحون وفقًا لمعاييرهم هم (أي أن المرشحين يقيمون أيضاً تصرفات المنظمة كما تتضح لهم من طريقة تقييمها للمرشحين) .

وسنقوم فيما بعد بوصف مختلف الأساليب التي يمكن استخدامها لأغراض الاختيار ويمكن استخدام بعض من تلك الأساليب لتحديد وتشخيص الاحتياجات التدريبية واحتياجات التطوير . ويعتبر أسلوب مركز التقييم مفيداً بصفة خاصة لتحقيق الاثنين وأيًا كان الأسلوب المستخدم ، فإنه يجب أن يبنى على معايير مرتبطة بالوظيفة وأن يحدد من خلال وسائل مثل تحليل الوظيفة كما أنه توجد شروط يجب مراعاتها أثناء تقييم وتنفيذ هذا الأسلوب . ولكن هذا يختلف باختلاف المتقدمين للوظيفة.

تؤدى أساليب الاختيار عمومًا لوجود بيانات بحوزة القائم بالتوظيف وينبغى على كل حال أن تكون ممكنة جزئيًا .

تميل العلاقة بين المقيم والمقيم أن تكون عن بعد وتستخدم البيانات أو المعلومات للمساعدة على صنع القرار وينبغى أن تبقى على الرف لفترة قصيرة . إن استخدام التقييم لتشخيص الاحتياجات يحكمه اعتبارات مختلفة ومن ثم يتطلب لتطبيقه شروطاً مختلفة.

التغذية المرتدة المبدئية:

يبدأ الموظفون في استقبال التغذية المرتدة بمجرد بدء قيامهم بالعمل . ويرسل تلك التغذية أناسًا مختلفين ذوى درجات متنوعة من القوة والتأثير في المنظمة، ويستخدمون في ذلك العديد من القنوات وربما ينقلون رسائل مختلفة .

يتوقع الموظفون المبتدئون - ولديهم الحق في ذلك - استقبال تغذية مرتدة عن نوع أدائهم - جيد أو خلاف ذلك - في وظيفتهم الجديدة وتعتمد كيفية إعطاء هذه التغذية المرتدة على ممارسات المنظمة وثقافتها ، فلا زالت بعض المنظمات تستخدم

فترات الاختبار (إخضاع الموظف لفترة من التجربة للتأكد من أهليته للوظيفة) والتقارير المبدئية، رغم أنه لم يعد لها نفس الأهمية التي كانت لها سابقًا في ظل تشريع حماية التوظيف وتربط منظمات أخرى التقييم بخطط مراجعة تقييم الأداء لديها وتسمح بعض المنظمات بتسريب التغذية الراجعة من خلال وسائل ترويج الشائعات (الجرابفين grapevine) وتترك الأفراد يستخلصون نتائجهم وأخيرًا فإن بعض المنظمات لاتفعل شيئًا مطلقًا .

مثال (٣ - ١)

تم تعيين مساعدة مكتبة تتمتع بالحيوية والود ، وفي نفس الوقت تتمتع بالقدرة السريعة على الإلمام بمكونات الوظيفة حازت شخصيتها القبول، وبدا أنها الاختيار المثالى لإكمال الهيئة العاملة الموجودة . كان التعيين جيدًا بكل المقاييس الأولية – وكانت تبدو مقبولة من زملائها الجدد ، لكن بعد ثلاث شهور وعندما قام مشرفها بإعداد التقرير المبدئى عنها ، ذكر أنه سيعطيها تقييمًا غير مرض – كان هذا مثار دهشة حيث كان يبدو أداؤها كافيًا وبعد مزيد من البحث اتضح أن بقية العاملين لم يكونوا يتحدثون إليها وأن المجموعة قد رفضتها .

استدعى الأمر مزيدًا من التحرى واتضح في نهايته أن سبب استبعادها يرجّع لحقيقة عدم معرفتها بقواعد تخزين أغراضها الشخصية (الحذاء والشنط) خلف المناضد ، وأنها دأبت على تكرار خرق تلك القواعد ، ولم تتلق الرسائل الخفية التى أرسلت لها . لم تفهم الموظفة الخطأ الذى قامت به وأصبحت غير سعيدة بصفة مستمرة في العمل . وبمجرد اتضاح الموقف كله ، لم يستغرق المشرف وقتًا طويلاً لحله بشكل يرضى كل الأطراف المعنية كانت المنظمة على وشك فقد موظفة ثبت في النهاية أن لديها الإمكانيات العالية للأداء والتي تم التنبؤ بها عندما تم تعيينها .

وبالإضافة لاستقبال التغذية المرتدة عن أداء المهام ، يستقبل الأفراد بعض الرسائل عن تكيفهم في المجتمع التنظيمي وجماعة العمل الخاصة بهم وتصور الحالة المذكورة – في المثال السابق (٣-١) – أهمية التقييمات وكيف تؤثر على من يتم تقييمهم .

وتعتمد الطريقة التى تعطى بها التغذية المرتدة في النهاية على نمط ومدخل القائمين بالتقييم ، كما تتأثر بالثقافة ، فبعض المديرين والمنظمات يقللون من قدر الناس ويفرضون عليهم الانضباط في مكانهم كتوابع أو مرؤوسين بينما تخلق منظمات أخرى مكانًا للنمو وتسمح بالمخاطرة والتشجيع . وتبدأ طبيعة المنظمة في الانتقال عبر رسائل التغذية المرتدة تلك حين يبدأ الأعضاء الجدد في استكشاف حدود السلوك المقبول وفهم الافتراضات التي توضع عن مختلف الأفراد وفهم طرق ومقاييس النجاح ، ومن ثم يبدأ هؤلاء الأفراد في اكتشاف ما هو مهم ومع ذلك، فإنه غالبًا ما تغلف هذه الرسائل التي هي في غاية الأهمية في إشارات خفية بدلاً من نقلها بوضوح .

وبنفس القدر من الإخفاء تكون معايير تقييم مدى ملاءمة الفرد للمنظمة ولضمان فهم الأفراد للأداء الجيد لأعمالهم وما يحتاجونه لتحسين هذا الأداء وللنجاح في المنظمة ، يتطلب الأمر ويستحق أن تنقل تلك الرسائل بطرق غير غامضة وأن تكون بناءة . ويعتبر المدير مسئولاً عن الإمداد بتلك التغذية المرتدة وإن لم تتضمن ثقافة المنظمة مثل هذه الممارسة فإن للمدير قدرة اختيار قبول مثل تلك الثقافة أو تغييرها .

ويخضع أداء المهام للتقييم العلنى المنظم أكثر من القبول الاجتماعى وإذا استخدمت المنظمة إجراءات الاستقطاب الموضحة سابقًا، فإن معنى ذلك أنه قد تم التفكير والإعداد للوثائق التي تكون موضع اتفاق والتي تستخدم لإخبار الموظفين الجدد بما تتوقعه الإدارة منهم ، وتضع خطة للتدريب المبدئى لهم كذلك تعتبر هذه

الوثائق القاعدة التي تتطور منها مقاييس النجاح وتبدو أهمية الأخيرة في ازدياد مستمر حيث ازداد عدد المنظمات التي تأخذ بخطط الأداء المرتبط بالأجر .

ويمكن استخدام المعلومات التي نجمعها خلال عملية الاختيار للتأثير أثناء مرحلة التثبيت المبدئى، ويندر أن يتم تعيين من يؤدى أداء كاملاً وعادة ما يوجد بعض الشك في ذهن القائم بالاختيار بشأن نواحٍ معينــة أو رؤية لنقاط ضعف في الموظف الجديد ، إذا قمنا بتعريف هذا الموظف بذلك بطريقة لاتزيد من ضغوطه ولاتهدد ثقته بنفسه ، فإن هذه المعلومات يمكن أن تكون نقطة البداية لخطة تطوير أو لبرنامج تدريب للموظفين الجدد . ويحتاج الموظفون الجدد بلاشك لتغذية مرتدة عن إنجازهم في الوظيفة وعن انضمامهم للمنظمة ولمجتمع جماعة العمل وإذا قدمت التغذية المرتدة النوعية بشكل بناء وإيجابي فإنها تساعد الفرد على الإنجاز والمزيد من الإنجاز ، كما تساهم أيضًا في تقدير الذات الذى غالبًا ما يتم تجاهله وعادة ما يكون منخفضًا عند بدء وظيفة جديدة (وبالتالي يجب مراعاة التعامل معه) ويتطلب الأداء الفعال درجة من الثقة بالنفس وقدرًا معقولاً من التقدير العالى للذات. إن التغذية المرتدة قد تزيد وترفع صورة الإنسان لنفسه أو تدمرها، إن التغذية المرتدة حتى وإن كانت عن الأداء الضعيف ، تمكن الفرد من معرفة أين يقف تماماً ، وما هو في حاجة لعمله حتى يكون منجزًا، بشرط أن تُعطى بناءً على تقييم عادل وفي ضوء معايير معروفة مع بعض الإشارة لما يمكن وما يتوقع عمله من الموظف .

وإذا ما أعطيت التغذية المرتدة (والتي قد تكون دقيقة) بطريقة سلبية مدمرة للمعنويات وبشكل انتقادى لاذع وبشكل تلعب فيه الإدارة دور القاضى ، فإن الفرد قد يقرر بسهولة أنه يفشل وإذا ما قرر ترك المنظمة ، فإن أقل خسارة تقع على المنظمة من جراء مثل هذا القرار الذى اتخذته هو إهدار المزيد من الوقت والمال لإيجاد من يحل محله، والبديل الآخر لترك المنظمة هو أن يقرر الموظف البقاء كشخص قليل الإنجاز قد يترك المنظمة فجأة ولايعد أى من البديلين (ترك الموظف للمنظمة أو بقائه كشخص قليل الإنجاز) مرضيًا لأى من الأطراف المعنية .

مراجعـــــة الأداء:

يكون الأداء الفردى موضع مراجعة مستمرة طوال الوقت الذي يقضيه الموظف في المنظمة وكما هو الحال مع التغذية المرتدة المبدئية ، يقوم بالتقييم أناس مختلفون يستخدمون مقاييس مختلفة لنقل أنواع مختلفة من الرسائل وسيتناول التقييم أداء الوظيفة وقدرة الفرد على الإنجاز الأعلى أو الأقل واستمرارية قبوله وتكيفه مع المنظمة .

وتزداد المحاولات الجاهدة للمنظمات للتوصل لأساليب ملموسة لتقييم الأداء ، بعض هذه الأساليب معروفة، وشاع استخدامها لعدة سنوات وتطور بعضها من نظرية تيلور في الإدارة العلمية وأساليب دراسة العمل (١٩١١م) وتعتبر معدلات الأداء بالوحدة ومعدلات قياس الأداء اليومي ومشروعات العلاوات نتاجًا لمفهوم الأجر وفقًا للنتائج التي تتطلب شكلاً من أشكال قياس الأداء ، لكن مفهوم "الأجر وفقًا للنتائج" التقليدي قد تدهور وقل استخدامه في كل المجالات فيما عدا قطاعات قليلة (مثل قطاع المبيعات الذى يعتبر من المهن الملائمة لهذا الشكل من أشكال التقييم وربطه بالأجر) ويرجع ذلك لانتقال العمل الوظيفي من العمل اليدوى المبنى على المهارة إلى الخدمات المكتبية والوظائف الإدارية وما صاحبه من صعوبة استخدام المقاييس الكمية .

وحديثًا ، تستخدم المنظمات أسلوب الأجر بالنتائج وخطط الأجر المرتبط بالأداء كوسيلة لمكافأة الإنجاز وتحفيز المديرين لزيادة أدائهم (ويمكن إثارة الجدل حول ملاءمة هذا الأسلوب في موضع آخر) ، حيث يتم تقدير الأجور على أساس نتائج يمكن قياسها وتقديرها من جانب المنظمة وتثير هذه الأساليب سؤالين :

- ماهي النتائج التي يمكن قياسها ؟
- كيف يمكن عمل التقييم ؟

ينصب تركيزنا هنا وعبر الكتاب على المهارات الإدارية - لكن يمكن تطبيق الكثير مما نقوله على مجالات المهارات المهنية الأخرى وسنجد أن المهارات الإدارية أكثر إثارة لأن من الصعب التعبير عنها لارتباطها الوثيق بالفاعلية بين الأشخاص تمامًا كارتباطها بأداء المهام إن نفس طبيعة تلك المهارات في أوسع معانيها ، كانت موضع جدل صريح مؤخرًا، وقد جرى العمل لعدة سنوات بناءً على مواصفات تلك المهارات، لكن الاهتمام تزايد بالوصف الدقيق لتلك المهارات منذ نشر تقارير هاندى وكونستابل ماكورميك (Handy 1987 and Constable Mc Cormick) قد أسفر هذا الاهتمام عن تطوير عبارات مكتوبة للأهلية أو الكفاءة تتمشى مع متطلبات المجلس الوطنى للتأهيل المهني (NCVQ) ويعبر عن تلك الأهلية أو الكفاءة في شكل مخرجات للسلوك . وركزت المحاولات الأولى لوصف الدور الإداري على الأنشطة مثل (فايول ١٩٤٩م) أو مسئوليات القيادة (تانينبوم وشميدت ١٩٧٣م) (Tannenbaum and Schmicdk)أوالدور مثل ستيورات ومينتزبرج (Stewart ,1976 and Mintzberg 9731) عنيت معظم الدراسات الإدارية أساساً بالمهام التي يجب على المدير القيام بها وعلى العكس من ذلك ، ركزالتدريب على المهارات، خاصة تلك المعنية بالعلاقات ما بين الأشخاص . ويستهدف التطور الحديث الجمع بين الاهتمام بالجانبين أوضحت أعمال مكليلاند وبوياتيزس(١٩٦٥م) (McCleland and Boyatzis) سبل تعريف وتحديد المدير العالى الإنجاز وتستطيع المنظمات استخدام هذا الفكر لتطوير صورتها عن المدير الكفء وتحديد معايير تقييمها للأداء والمهارة الإدارية .

ويمكن استخدام هذه الأفكار كأساس للاختيار والتغذية المرتدة وتقييم الأداء والتطوير . استخدم المثال الذى سيرد فيما بعد في الفصل السابع في شكل (٧-١) صفحة (٢٦٧ و ٢٦٨) لعدة سنوات ويمكن أن يطبق على منظمات عديدة مختلفة .

تقييم التكيف المستمر لأفراد المنظمة مع مجتمع تلك المنظمة يتم أيضاً على أساس مستمر ، فإن أثر العصبية والجماعات الداخلية و/ أو الخارجية على فعالية

المنظمة وعلى هيكل القوة يمكن أن يكون جذريًا وتمدنا عملية التقييم بقرارات وآراء من لديهم القوة والقدرة على تقرير عضوية الجماعات المسيطرة .

وتعتبر المعايير المستخدمة للحكم على الفرد بحكم طبيعتها الشخصية ، وغالبًا ضمنية وقد تكون غير قابلة للتفسير ، ومع ذلك فإنها قد تؤثر في نجاح أو فشل فرد غاية في الكفاءة والقدرة . إن كيفية القيام بتلك التقييمات الضمنية وما بين الأشخاص ليست موضوع هذا الكتاب رغم أن هذه العمليات شيقة للغاية فى حد ذاتها. ويمكن للقارىء المهتم الرجوع للمراجع عن تفاعلات الجماعة والسلوك .

الترقيـــة:

تعنى الطريقة التي ينظم بها العمل عمومًا في بريطانيا ، أنه إذا أراد شخص ما النجاح والتقدم في مهنة الحياة ، فإن عليه الدخول في الإدارة وحتى وقت قريب ، فإن طريق تلك المهنة كان يبدأ بعد فترة تدريب مبدئى في حرفة تتطلب براعة يدوية ، تجارة أو دور فنى أو مهنى وبعد سنوات قليلة من التجربة التشغيلية (والعملية) والإدارية والمسئوليات الإشرافية ، يكتسب ما يؤهله لوضع قدمه على سلم النجاح وكان الفرد يُعطى قليلاً من التدريب يساعده على القيام بالدور الجديد ، وكان من المشهور أن الترقية تتم على أساس دور "Buggin" بمعنى الأقدمية أو طول المدة التي يقضيها الفرد في الشركة وتحييد مسببى المشكلات أو آخر واحد يخرج من كوخ الشاى . لكن هذا يتغير الآن . بدأ هذا الاتجاه بأناس مثل مايكل إدواردز "Michael Edwardes" في ليلاند البريطانية ، الذى بدأ بإثارة الجدل حول المديرين المهنيين ، فتساءل عما إذا كان مدير خط إنتاج سيارات يستطيع إدارة فندق بنفس النجاح .

وقد قام المعهد البريطاني للإدارة والمنظمات مثل مؤسسة تعليم الإدارة بجهود لزيادة وتحسين موقف ومستويات تعليم الإدارة . ومع ذلك ، فإن الاعتماد على التعليم وبرامج التدريب ظل محدودًا بسبب عدم قبول فكرة الحاجة للمهارات

والمعارف الإدارية على نطاق واسع تضاءل الجدل حول الدور المهنى والدائم أثناء الكساد بسبب نضال المنظمات من أجل البقاء لكن هذا الجدل بدأ مرة ثانية من جانب مبادرة ميثاق الإدارة وتقارير هاندي وكونستابل ماكورميك (The Handy and constable Mccormic Reports) وأكملت هذه التطورات عمل المنظمات التي اعترفت بأن مسئولية تدهور الإنتاج والفاعلية لايمكن إلقاؤها على عاتق العمال ونقاباتهم المهنية وإنما يؤدى نقص المهارات والقدرات الإدارية إلى ضعف الأداء التنظيمي .

المهارات الإدارية :

توجد مؤشرات عديدة لهذا الإدراك والتغيير في التفكير ، منها الدرجات العلمية في الإدارة وخطط إدارة الخريجين وانتشار التدريب الإدارى والبرامج التعليمية وتم اتخاذ مبادرات جديدة بهدف خلق كادر من المديرين المهنيين لكن ذلك يتضمن أموراً أكثر من تطبيق مجموعة من مبادىء الإدارة وأساليبها الفنية ، حيث إن الأداء الفعال للدور يتطلب مهارات يمكن اكتسابها وتطويرها وممارستها ، وتتعلق كثير من تلك المهارات بالعمل مع الآخرين وإقامة علاقات فعالة معهم مع المحافظة عليها .

ولهذا تزداد أهمية الطرق المستخدمة في تقييم المهارات الإدارية وتحديد إمكانيات العاملين وتتعاظم الآن خطورة القيام بتعيينات سيئة ، لأن المنظمات الضعيفة والتى تحتاج لتحقيق مستويات أداء عالية لايمكنها أن تتحمل إعانة موظفين عابرين (لايستمرون) وتستخدم الآن لذلك أساليب للتعيين والترقية على قدر كبير من المصداقية والقدرة على التنبؤ بالنجاح المستقبلى أكثر من الأساليب التقليدية وسنقوم فيما بعد بمناقشة فاعلية مختلف تلك الأساليب ، لكن ينبغى القول أنه – حتى مع أفضل تلك الأساليب – لاتزيد إمكانية اتخاذ قرار ترقية صحيح عن ٥٠٪ وما زالت المسئولية النهائية عن صنع القرار تقع على عاتق متخذ هذا القرار .

ويعد تقييم "النجاح" أكثر صعوبة في حالة عدم قيام المرشح بأي دور إدارى من قبل ، حيث سيكون من السهل تقييم إمكانية نجاح المرشح عندما يسجل في سيرته الذاتية نوعًا من الإنجاز، لكن إذا كان المرشح يتقدم لوظيفة إدارية لأول مرة في حياته ، فكيف يمكن عمل تقييم واقعى عن إمكانياته ؟ وهل يعقل أن نتوقع أن يؤدى شخص ما دورًا معقدًا وضاغطًا وذا مطالب دون أى خبرة ودون تدريب يعده لهذا الدور وتتيح الخطوات التي تتخذ لتحسين تعليم الإدارة والتدريب والتطوير، وتتيح للأشخاص الفرصة لفهم أدوارهم في المنظمة والفرصة لاكتساب المهارات قبل تحمل تلك المسئوليات كذلك ، فإن الأساليب المتاحة لأغراض تقييم الأداء واختيار العاملين توفر التبصر بالوظيفة وتساعد على تشخيص حاجات التدريب والتطوير ·

التدريب والتطوير:

رغم الارتباط الوثيق بين التدريب والتطوير ، فإنهما يقدمان فرصًا مختلفة لتقييم الأداء ·

ويمكن تعريف التدريب بارتباطه بالحاضر - وربما بوظيفة مستقبلية - وتكون المهارات ومستويات الأداء المطلوبة معروفة ومحددة · ويستخدم بصفة مستمرة أساليب التقييم المعروفة، مثل: الملاحظة ومحاولات العمل وسجلات الإنجاز ويحدث التدريب في بيئة مستقرة ، حيث لاتخضع المهارات والمعارف المطلوبة للأداء الفعال للوظيفة للتقلبات ويتم التنبؤ بالحاجة لتلك المهارات والمعارف بشكل مستمر ·· ومن أمثلة ذلك اللقاءات وجداول العمل والميزانية ·

ومن الناحية الأخرى ، يعتبر التطوير عملية طويلة المدى - يتم التركيز فيها على إطلاق وتحقيق الطاقات الكامنة من خلال النمو والتحدى ، ويقل فيه الاهتمام بالحصول على المهارات المقررة مسبقًا، ففي التطوير يتعلم الإنسان من مواجهة التعامل مع المجهول ، ويقل الاهتمام بالعلاقية أو الارتباطية ، كما يقل الاهتمام بالتطبيق المباشر للمهارات والمعلومات وتزداد أهمية الحصول على تلك المهارات

والمعلومات وبعبارة أخرى يهتم بالحصول على المعلومات والمهارات أكثر من اهتمامه بتطبيق تلك المهارات والمعلومات وعلى هذا يعتبر التطوير استثمارًا أو تحسيناً طويل المدى لأداء كل من الفرد والمنظمة فى حين يهتم التدريب بالتحسينات قصيرة الأجل.

ويعتبر الاستثمار في التدريب والتطوير في بريطانيا منخفضًا ، حيث يحصل معظم المديرين على أقل من يوم تدريب في العام وتبذل الجهود لتغيير اتجاهات المنظمات في هذا الشأن وتشجيع زيادة الاستثمار في هذا الاتجاه وإن كان تحقيق مثل هذا الهدف يستغرق وقتًا ، كما أن هناك حاجة للعمل على تحسين الطرق التي يمكن بها إشباع الطلب الذي تم تحفيزه (للتدريب والتطوير) .

ركز تسويق التدريب والتطوير كوسيلتين لتحسين الفاعلية التنظيمية على أداء الفرد خاصة المدير الطموح أو المعين حديثًا ، حيث ينقص هاتان الفئتان التدريب ·· فمن ناحية يحتاج المديرين ذوى الخبرة الموجودين بالمنظمة لمساعدة إضافية ، ومن ناحية أخرى يكون لتلك الفئة متطلبات خاصة تفرض التعامل بحساسية معها ، فغالبًا ما يمسك هؤلاء المديرون بمفاتيح ثقافة المنظمة ، وقد يكون لهم نفوذ ضخم على اتجاهات الجماعة ، وعلى هذا يجب تقييم احتياجات تدريبهم وتطويرهم بطريقة يعتمد عليها ، لاتسيء لمعلوماتهم الموجودة ومستوى مهاراتهم ، وتحترم مكانتهم ومركزهم في المنظمة ·

تتمثل الفئة الثانية المستهدفة في التطوير في فريق الإدارة كوحدة اجتماعية لقد حظى تطوير الجماعة برواج في الستينيات والسبعينيات لكن لم يعد يحظ بنفس الرواج الآن ؛ حيث انتقل التركيز على الأداء الفردى . يوجد اتجاه ينظر للتطوير التنظيمي على أنه يهتم بالعلاقات بين الأشخاص ولايعطى اهتمامًا مماثلاً لوضوح الدور ووضع الأهداف ·

وبصفة عامة ، فإن تطوير الإدارة يؤخذ على أنه إشارة إلى تطوير المدير، لكن ينبغى التمييز بين الاثنين ، حيث إن تطوير الإدارة يمكن أن يشير أيضًا إلى

العمليات التي ينشغل فيها المدير ، ومن ثم فإنه إذا ما رغبت المنظمة في تحسين أدائها ، فيلزم إيجاد طرق لتدريب وتطوير المجموعات التي تدير تلك المنظمة بطريقة جماعية ويتطلب ذلك تطوير كل من المهام ومهارات العملية الإدارية، وسنناقش هذين المفهومين وسنناقش كذلك التطوير التنظيمي بتوسع أكبر فيما بعد في الكتاب أما هنا ، فنركز على فرص تقييم الفرد في استعداده للتدريب والتطوير .

التدريب:

يُبنى معظم النشاط التدريبي على أساس برامج ، ويتم التعليم نتيجة للمشاركة في شكل معين من الحدث أو البرنامج – وتوجد طرق عديدة للمشاركة في النشاط التدريبي :

- إنه دورك .
- لقد عملت كثيرًا ، تستحق يوم إجازة .
- يبدو هذا شيقًا .. اذهب وانظر ما هو الموضوع .
- فريدا – (Freda) – يمكن أن تتعلم شيئًا عن الإدارة من هذا إنها تحتاج لبعض الأفكار الجديدة .
- هل فكرت في أساليب مختلفة للتعامل مع المهام ؟ هل يمكن أن يساعدك شيء من التدريب للتفكير في التعامل مع تلك المهام ؟ .. تستطيع أداء الوظيفة بأسلوب أفضل إذا تعلمت كيف ...

البندان الأخيران هما المثاليان .. إذ ينبغي أن ينفذ التدريب المنظم بناءً على تقييم حاجة الوظيفة الحالية والمستوى الحالى للأداء . ويتم إشباع تلك الحاجة المحددة من خلال إيجاد فرص تعليم، وإتاحة نوع من النشاط المختار ، أو المصمم بطريقة ملائمة لتلك الحاجة .

ويتطلب هذا التقييم للحاجة التدريبية الحكم على الأداء باستخدام بعض مقاييس

الأداء والنجاح .. ويمكن تطوير مثل هذه المقاييس باستخدام أساليب تحليلية منتظمة مشابهة لتلك المستخدمة لأغراض التقييم الأخرى ولقد قام بويديل Boyd-ell" في عام ١٩٩٠ بوصف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ويمكن للقارىء المهتم الرجوع إلى كنيدى وريد ١٩٨٦م وهاريسون ١٩٨٨ م Kennedy and Reid,1986 & Harrison (1988)

وبالرغم من أنه ينبغى إلمام شئون الموظفين المحترفين إلمامًا جيداً بأسلوب تطوير مقاييس الأداء (باعتبارهم مسئولين عن تقديرالاحتياجات التدريبية) فنحن نشك في عدم استخدامه في الحقيقة ؛ حيث إنه غالبًا ما يتم إرسال غالبية الناس لبرامج وإشراكهم في أحداث التدريب لأسباب أخرى ، ويقلل هذا بالطبع من فرص قابلية التدريب للتطبيق ، وارتباطه بالشخص والوظيفة والمنظمة . كما يؤدى إلى ضياع الاستثمار في الوقت والجهد والمال ، ويدمر مصداقية التدريب كمساهم حقيقى للفاعلية التنظيمية والفردية . ويعتبر التحديد المنظم للاحتياجات، من خلال استخدام أساليب التقييم الصحيحة وتصميم الوسائل الملائمة لإشباع هذه الحاجات، الطريقة المثلى لتجنب ذلك .

التطويـــــر:

عُرف التطوير على أنه يركز على المستقبل والمجهول – عكس التدريب الذى يركز على الوقت الحاضر – ويجب الا تتعارض مساعدة الناس على العمل على زيادة مهاراتهم مع تحقيق الأهداف التنظيمية أو استمرارية المنظمة . إن الهدفين يمكن ، بل ويجب في الحقيقة أن يكونا متكاملين . ليست مهمة تقييم الأداء المستقبلي المحتمل (أومدى استعداد الموظف للتطور) بسهولة تقييم الأداء الفردى وفقًا لمجموعة محددة مسبقًا من المهارات ، حيث إنه في الحالة الأولى ينبغى إفساح المجال للتغييرات والأحداث غير المتوقعة وتفضيلات الشخص وسماته الشخصية .

مثال (٣- ٢)

لوحظ هذا المثال بوضوح في أحد مراكز التقييم التي كانت تدار لتحديد احتياجات التطوير الفردى ٠ فقد خرجت موظفة شابة تعمل بإدارة إسكان من التقييم بصورة شيقة ٠٠ كانت قدراتها التخطيطية والتنظيمية وقدرات صنع القرار لديها عالية جدًا ، لكن مهاراتها في التعامل ما بين الأشخاص (التفويض ، القيادة ٠٠ إلخ) ٠ كانت ضعيفة جدًا استنتج المقيمون أنها ليست لديها قدرات إدارية ٠٠ وأثناء دورة التغذية المرتدة اتضح أنها كانت تتساءل عن خيارات المهنة بالنسبة لها ٠ وفي المناقشة استنتجت أنها أرادت فعلاً تطوير مهاراتها البحثية وتنتقل لوظيفة لاتتطلب تنظيم الناس الآخرين بكثرة ٠

لايشترط أن ينصب التطوير الوظيفي فقط على تطوير الإدارة ٠ يوجد عدد قليل من المديرين العموميين ، لدى معظمهم مسئوليات وظيفية تتطلب بعض المعرفة المتخصصة والمهارات ٠ ويُنصح معظم المديرين بأن يبعدوا أنفسهم عن تفاصيل أداء المهام ٠٠ لكن يكون من الملائم أحيانًا عمل مزيد من التنمية لتلك المهارات. سيستخدم مصطلح التطوير الوظيفي هنا للإشارة إلى المعارف والمهارات التي تستخدم في التخصص الوظيفي وتطويرها ٠

في الماضي ، ساد اعتقاد بأن المعرفة المهنية والفنية تتقلص إلى نصف قيمتها الأصلية في خلال سبع سنوات ٠ ومن المؤكد انخفاض تلك النسبة مع تزايد معدل التغيير وانتشار تكنولوجيا المعلومات ٠٠ وعلى الرغم من ذلك فيمكننا الافتراض أن بعض المبادىء تظل ثابتة ٠

لكن هل يستطيع الإنسان الاعتماد على ذلك ٠٠ وكيف يتسنى له معرفة المعارف والمهارات التى تغيرت وتلك التى لم تتغير ؟ من الواضح أننا فى حاجة لشكل من أشكال التقييم وفى حاجة لبعض العلاقات لعمل تلك المقارنة ٠

فقد لوحظ وجود آثار للعجرفة في بعض المهن وعـــزوف عن تحديـد معايير لتقييم المهارات المهنية ، كذلك لاتوجد أساليب تستخدم لعمل هذا التقييم . حاجز آخر يتمثل في الحصول على موافقة بشأن الكفاءة أو الأهلية عبر حـــدود المنظمات . تستخدم كثير من المنظمات تحديث وتطوير معارف ومهارات المتخصصين كوسيلة للحصول على ميزة تنافسية، ولذلك فقد يكون من الصعب حدوث نوع من التبادل والمشاركة بين المنظمـات في هذا المجال بالإضافـة إلى ذلك .. فإن الاعتراف بأن مدير منظمة ما لايأخذ بالحديث يتطلب أن تعترف المنظمة أن أداءها الكلى في حاجة للتحسين، وهذا نوع آخر من التقييم صعب القيام به أو حتى الاعتراف به .

أدى الكسـاد الاقتصـادى وارتفاع معدلات البطالة ووقوف الكثيرين في صفوف البطالة لسنوات طويلة ، لعدم استخدام هؤلاء لما لديهم من مهارات لعدة سنوات .

ويحدث موقف مماثل للموقف السابق لمن يتركون القوات المسلحة بعد خدمة طويلة – ولمن عانوا من مرض طويل أو اضطروا للانقطاع عن ممارسة المهنة أو الذين عانوا من أشكال العجز الصحى الذى يدعوهم لتغيير المهنة .إن نقص الممارسة والحاجة لنقل المهارات من إحدى المنظمات للأخرى يمكن أن يؤديا بالمقّيم للاعتقاد بأن المهارات قد فقدت أو أنها لم توجد أصلاً، ويمكن إيجاد وسيلة تقييم للمهارات تتيح للأفراد إظهار قدراتهم أو ما يمكنهم عمله، ولعلنا نجد فى الشهادة التى يتم فيها التصديق على التعليم السابق والخبرة السابقة إشارة إلى طرق إظهار تلك القدرات .

فيما سبق قمنا بالتفرقة بين تطوير المدير وتطوير الإدارة . يشير الأول إلى نمو وزيادة مهارات ومعارف المدير كما أن التطوير كما سبق أن رأينا يتضمن النظر للمستقبل واحتياجات هذا المستقبل وأنه يجب أن يكون جزءًا من الحقيقة اليومية للمدير الفعال ، نحن نعيش في عالم دائم التغيير ، وقد يقدم الغد فرصًا لاتحصى للتعليم ، وتعبر فرص التطوير عن نفسها فى مناسبات مثل الترقية والتغير التنظيمى.

ويتم تقييم المدير بصفة مستمرة فى مناسبات عديدة لمقارنة مستوى مهارته الحالية بالمهارات المتوقع احتياجه لها للتعامل مع الموقف الجديد ويمكن أن تمتد مثل تلك المهارات لإدارة التغييرات نفسها فمثلاً يتطلب التغيرالسريع تعلم المديرين كيفيـــة تصـور المستقبل، ومشـاركة رؤيـــة هـــذا المستقبل مع مرءوسيهم وزملائهم. ويحتاج المديرين لتعلم كيفية التعامل مع الضغوط المفروضة عليهم وعلى الآخرين - وتطوير قدرات مرؤوسيهم على نفس المهارة، وعليهم اكتساب مهارات التعامل مع الغموض وفى نفس الوقت تنمية القدرة على التخطيط الإستراتيجى من خلال التفهم الكافى للمجهول ٠

ويتطلب تطوير قدراتنا وقدرات الآخرين للتعامل مع تلك التحديات بعض العودة للخلف والتقييم الانعكاسى المبنى على بعض المعايير المحدد قيمتها جيداً ٠

تطوير الإدارة :

ويستخدم مفهوم تطوير الإدارة للإشارة إلى تطوير العمليات الإدارية والمهارات الجماعية لأولئك القائمين بتلك العمليات - ونحن نظن أن الاهتمام سينتقل من الفرد إلى فريق الإدارة ٠ أوضح بلبين "Belbin" (١٩٨١م) بفاعلية أن الفريق أكثر إنتاجية من الفرد وحده، كذلك ليس من الممكن للفرد أن يحصل على كل المهارات المطلوبة للإدارة الفعالة وأن يتفوق فيها. إنها عملية معقدة تتطلب مدخلات عديدة يأمل الفريق أن يغطى معظم المجالات ، بينما الفرد لامحالة سوف يكون له بعض المناطق العمياء ونقاط الضعف ويمكن تطبيق بعض الأساليب المتاحة لتقييم الأداء الفردى تمامًا على الجماعات ومرة أخرى ، فبينما توجد فرص التقييم اليومى، فإن المثير الرئيس للانتباه عادة ما يأتى نتيجة للتهديد أو التغيير ٠ إن القيام بنوع من اكتشاف الذات يتطلب نوعًا من الشجاعة من جانب الإدارة للخروج من النشاط اليومى والقيام بهذا الاستكشاف ، ومن الشائع أن يتم ذلك بالاستعانة بمساعدة خارجية متخصصة. إن تطوير عمليات الإدارة المبنى على التقييم المفيد يمكن أن

يكون له فوائد على الجوانب الأخرى من العمليات التنظيمية أمثلة لذلـــك :

- يمكن تحسـين ممارســات وتطوير المهنــة والترقيــة التى تستخدمها إدارة شئون الموظفين إذا اكتسب المديرون مهارات جديــدة .

- الطريقة المستخدمة لتخصيص العمل يمكن تغييرها نتيجة لاستخدام هذه المهارات الجديـــدة .

- قنوات الاتصال والمهارات المستخدمة يمكن أن يكون لها أثر مباشر على كيفية استقبال العاملين لأخبار هذه التغييرات .

- عملية التخطيط التنظيمي يمكن أن تصبح أكثر مشاركة إذا ما بنى المديرون فرقًا لرسم خططهم .

- يمكن تحسين الإنتاجية من خلال الإدخال الجيد وتشغيل أساليب الإدارة مثل دوائر الجودة (جماعات من العاملين تُشكل للتوصية بالطرق التي يمكن اتباعها لتحسين الإنتاجية والنوعية) .

تتطلب كل هذه المبادرات امتلاك المديرين للمهارات وتغيير في عمليات الإدارة التي تستخدمها المنظمة ونتيجة لذلك ، من المتوقع جداً تغيير ثقافة المنظمة وزيادة قدرتها على التعلم والتغيير والتأقلم . ويمكن أن تصبح المنظمة المتعلمة المتطورة حقيقة .

العقـــــــــــاب:

بنفس طريقة تناولنا للتدريب والتطوير- فإن العقاب أيضاً ينقسم إلى قسمين . العقاب سيكون المصطلح الذى يستخدم للإشارة للجانب السلبى من العملية ، وهى الطرق العقابية التى تستخدمها العديد من المنظمات لفرض أنماط السلوك المطلوبة وفي بعض الأحيان ، محاولة فرض نظام مرغوب للقيم . أما الانضباط ، فيستخدم للإشارة للعمليات التصحيحية والعلاجية التي يمكن أن تستخدم لمساعدة الفرد على

تغيير سلوكه وتحسين بعض جوانب أدائه ·

ويمكن استخدام العقاب صراحة ، حيث يكون معروفًا في المنظمة ولجميع العاملين بها ، إجراءات ومعايير ومستويات الأداء المطلوبة وفي حالات أخرى يكون خفيًا ، وحينئذ يأخذ شكلين ، في بعض الحالات يعرف العاملون عامة المستويات والمعايير ويستطيعون التعرف إلى أن العقاب سيتم تطبيقه · وفي ظروف أخرى تكون المستويات ومعايير الأداء غير معروفة للجميع إلا للقائمين بالتقييم · ولايلزم الاعتراف بأن الإجراءات المستخدمة لفرض العقاب تستخدم لهذا الغرض العقابى ، مثلاً ، يمكن أن يستخدم التدريب أحيانا لمعاقبة موظف وأشكال أخرى من العقاب غير المباشر الموجودة في المنظمات تتضمن تخصيص مهام مرهقة بصفة خاصة ، أو تخصيص موقع في مكان غير مرغوب فيه من المنظمة ·

ضغط الجماعة :

ناقشنا فيما سبق أثر عمليات وفعاليات الجماعة · وأن ضغط الجماعة طريقة معروفة للتحكم والسيطرة على سلوك الفرد · قد يطبق هذا الضغط بطريقة غامضة جدًا دون دراية حتى من جانب أولئك الذين يطبقونه · ويمكن أن يعرف الأعضاء المعيار الذي يستخدمونه ويكونوا قادرين على بلورة إدراكهم لما يحدث · كما يمكن أن يكون سلوكهم ناتجًا لثقافة المنظمة ، وأن الضغط المفروض على المتمرد يكون عاديًا · وهنا يمكن أن يُرى الفرد على أنه خارج نطاق الجماعة ، أو أنه يقوم باتجاهات تضايق أو أن يفرض مطالب غير معقولة · وفي هذه الحالات ، يمكن ألا توجد معايير دقيقة محددة ، وأن تلك توجد فقط في رؤية الذين يمتلكون قوة عمل التقييم وأن يحددوا عضوية الجماعة (أي من يمتلكون تحديد استمرار عضويته في الجماعة من عدمه؛ لأن لديهم قوة تقرير ذلك) ·· ولايشترط أن يكون المدير هو الذى يعمل تلك التقييمات ·

العقوبة :

إن أكثر أنواع العقوبة شيوعًا في المنظمات هو تطبيق نوع من إجراءات الانضباط الرسمية صيغ ونصائح ممارسة وكيفية إدارة هذه الاجراءات توجد فى لوائح شئون الموظفين وممارساته . ويُوصى بشدة الرجوع لمجموعة مبادىء وقواعد الممارسات لخدمات الاسشارة والتوفيق والتحكيم (١٩٧٧م) .

(The Advisory and Conciliation and Arbitratiom Service Code Of Practice 1977)

وذلك لمعرفة المزيد عن الإجراءات التي تتبع لضمان أنه قد تم تطبيق المتطلبات القانونية الخاصة بالجزاء غير العادل والطرد .

كل النصائح تؤكد على ضرورة توضيح أسباب العمل الجزائي للموظف ويتطلب ذلك ضرورة التوضيح الصريح للمعايير التي تستخدم لتقييم أداء الموظف كذلك يجب شرح صيغ التقييم . وتستهدف القوانين الخاصة بالطرد الخاطىء وغير العادل حماية الموظفين من التطبيق الخاطىء للأنظمة ، والممارسة السيئة واستخدام الإجراءات التأديبية لأسباب أخرى أو لأسباب غير وجيهة . ولضمان استخدام ممارسة جيدة ، فإنه يجب إقامة إجراء متفق عليه وتوصيله (بمعنى شرحه) عمومًا في المنظمة . وينبغى أن يتضمن مثل هذا الإجراء بيان بالمستويات المطلوبة ومحددات السلوك التي تستخدم للتقييم والمقاييس التي ستطبق أثناء التقييمات ومن الذى سيدير تلك العملية والنتائج المحتملة . ويجب أن يتضمن الإجراء أيضًا إرشادات عن كيفية إخبار الشخص الذى تم تقييمه بالمجالات التي تحتاج لتغيير وتحسين، وما هو الدعم والتدريب اللذان يمكن تزويده بهما للمساعدة في إحداث التغيرات وجدول زمنى يجب أن يحدث فيه ذلك التغيير ومن ثم إعادة التقييم .

الجزاءات الخفية أو الضمنية ليست بالطبع موضوعًا للإرشاد الصريح ، ومع ذلك فلا يمكن أن ندعى بعدم إمكان حدوث مثل هذا الشكل من العقاب، يمكن القول: إن معظم الإجراءات التأديبية الرسمية تتصل بأداء المهام ، بينما العقوبات غير

الرسمية تتعلق بعملية السلوك الاجتماعى ، إنه ليس فقط ما يعمله إنسان ما ، لكن كيف يعمله أيضاً ٠ تحدثنا عاليه عن الضغوط التي توجد في داخل الجماعات ويوجد ضغط مماثل بين الجماعات ، كما أنه يوجد أيضاً بين من لديهم القوة ومن يخضعون لتلك القوة ٠

مثال (٢-٣)

مثال نمطى للعقوبات ما بين الجماعات هو الإدارة التي تكون عرضة لنكات غير عادلة ومستبعدة من الأنشطة الاجتماعية للمنظمة وقد لايكون هناك سبب يرجع للأفراد الموجودين بتلك الإدارة مطلقًا ، لكن نتيجة لصراع غير ناجح على القوة حدث في الماضى من جانب مدير تلك الإدارة لاترتبط العقوبات بالعمل الذى تؤديه تلك الإدارة ولا بإدارة العاملين بها ، فمقاييس التقييم المستخدمة تظل غير واضحة – لكن مع ذلك – فإن الأفراد الذين يتلقون تلك "المعاملة" يعرفون أنهم يعاقبون ٠

أمثلة للتقييمات المبنية على القوة هو استبعاد الفرد من "الشلة"، فتلقى النكت الفعلية في القسم ٠ وقد تتغاضى المنظمة عن أنماط السلوك تلك ، لكنها قد تؤدى إلى إقامة صفات غير صحيحة مثلاً في المثال (٣-٢) لو أن فردًا من الإدارة المشار إليها قدم طلبًا للترقية فمن المحتمل أن سمعة إدارته ستستخدم لتقييم إنجازات تلك الإدارة (أو عدم إنجازاتها) والتنبؤ بقدرته على أداء الوظيفة الجديدة بالمستوى المطلوب من الممكن محاولة تجاهل أثر الهالة تلك والقيام بأحكام تنقصها المعلومات الصحيحة حول قدرة الشخص المحتملة للأداء في ظل مجموعة ظروف مختلفة ومع ناس مختلفين ٠

الإجراءات التأديبية :

تشتق كلمة discipline (بمعنى نظام أوانضباط) مباشرة من كلمة disciple وتعرف تلك الكلمة بأنها: (الفرع من التلقين أو التعليم أو التدريب الذهني والأخلاقى والمعنوى ، والتنوع الذى يؤثر على ذلك والأنظمة التي تحتوى على قواعد السلوك ، بمعنى السلوك أو التصرف وفقًا للقواعد المقررة) . ويعتبر الجزء الأول من التعريف مختلفاً جداً عن الثاني كما ورد في قاموس "Concise Oxford Dictionary" حيث يعرف باسم "حفظ النظام ، وممارسة الرقابة على..." . ومع ذلك ، فإنه غالبًا ما يستخدم المعنى الثانى في بيئة المنظمة .

نريد التمييز بين هذين الجانبين، من المهم جداً أن يتعرف القائمون بالتقييمات أنه في مقدورهم الاقتراب من الأداء الضعيف من خلال هذين المعنيين المختلفين تمامًا ، فإذا كان الهدف هو المساعدة بدلاً من إجبار الفرد على التحسين أو التغير في سلوكه فنحن في حاجة لأشكال مختلفة تمامًا للتقييم .

– يجب أن يكون واضحًا أنه يحدث تقييم للسلوك – كثير من مشروعات التقييم الجيدة تسهل هذا المدخل .

– يجب التحديد الواضح للمعايير المستخدمة والتأكد من فهمها والموافقة عليها.

– يجب تحديد العمل اللازم القيام به مع إشارة إلى الجدول الزمنى والمسئوليات وطرق المراجعة .

سنناقش فيما يلي بعمق أكبر طرق تعليم وتغير السلوك من خلال التغذية المرتدة والعمل المخطط للتدريب والتطوير في العالم المثالى ، يجب اتباع إجراءات التأديب لنفس المبادىء التي ننادى بها في التقييم عمومًا، ويجب استخدام تلك المبادىء قبل تطبيق أى إجراءات تصحيحية رسمية والتي يجب اعتبارها آخر طريق نتبعه. في الإجراءات التنظيمة الأفضل سيتم اللجوء إلى هذه الإجراءات الأقل رسمية – ولاتتخذ الإجراءات التأديبية الرسمية إلا حينما تفشل كل السبل في إحداث التغيير

أو التحسين في الأداء ٠

– ويمكن التعرف على مراحل التأديب كما يلي :

- وافق على أن التقييم يحدث ٠
- وافق على المعايير التي يتم استخدامها ٠
- حدد السلوك الذى لايرقى إلى المستوى المطلوب ٠
- حدد المجالات التي ينبغى حدوث تغيير أو تحسين فيها ٠
- عرف أو حدد العمل المطلوب لإحداث التغيير أو لتحسين السلوك ٠
- ضع خطة لكيفية تنفيذ هذا العمل ٠
- اتفق على كيفية مراقبة التغيير أو التحسين وكيفية إعادة التقييم ٠

هذه المبادىء يمكن تطبيقها على كل من السلوكيات المرتبطة بالمهام والعمليات ويتطلب تحقيق الأخيرة – مع ذلك – أن يفكر المدير بعناية في الفعاليات الخاصة بجماعة العمل وملامح ثقافة المنظمة ذات العلاقة ويتطلب أيضًا أن يكون المقيمون مدركين لأسلوبهم في رؤية الآخرين وللمعايير التي يطبقونها ٠

ينبغى الإجابة عن تساؤلات بشأن ما إذا كانت المعايير تتوافق مع معايير المنظمة وعما إذا كانت تطبق بعدالة ومساواة على كل العاملين وعما إذا كانت صحيحة (بمعنى هل ترتبط في الواقع بالفاعلية التنظيمية) أم أنها ذات جذور تاريخية ولم تعد بعد معايير ملائمـــة ٠

عدم العقاب :

وكما هو الحال مع تخصيص أو وضع المكافآت المبنية على معايير صريحة أو ضمنيـــة ، فإنه يمكن اتخاذ قرار بعدم توقيع العقوبة أو العمل التـأديبـي على الفـرد ويعتمد اتخاذ مثل هذه القرارات على أسباب رشيدة طويلة الأجل .

مثال (٣-٤)

يقفز مثال (جيم Jim) للذهن ، فهو بارع الذكاء ومخترع عبقري ، ومع ذلك فهو غير قادر مطلقًا على الالتزام بقواعد المنظمة ، فالتزامه بالوقت عشوائي ، وقدرته على تجاوز الميزانية فائقة ، وإدارته أو أسلوبه الإداري خاص به ، يفتقر للعادات والأحوال الصحية الشخصية .

وقد فشلت كل المحاولات لجعله يلتزم بالإجراءات والمستويات المقبولة من السلوك فشلاً ذريعًا . ومع ذلك فالجميع موافق على أنه يجب تحمله فبدونه لايمكن للشركة الاحتفاظ بالصدارة في مجالها من حيث تطوير المنتج وأنه لايمكن لأحد أن يحل محله .

في مواقف أخرى - فإن الأسباب قد لاتبدو بمثل هذا الوضوح أو القبول خذ مدير الخدمات في مثال (٣-٥) .

مثال (٣-٥)

أدار القسم بشكل سيىء لبعض الوقت ، هبطت المستويات وتبع ذلك فقد العملاء . كما أصبح العاملون غير متأثرين بما يجرى، وفقدوا دافعيتهم للعمل ووجد الواحد منهم تلو الآخر وظائف أخرى . وأخيرًا تم استبدال هذا المدير بمدير آخر من نفس المنظمة . وقد واجه القادم الجديد مهمة مستحيلة تقريبًا، حيث لم يخضع المدير القديم لأى نوع من العقاب الرسمى على فشله الواضح .. وبدلاً من ذلك ، تم تنزيل مرتبته داخل الإدارة لكن سمح له بالاحتفاظ بكل مزايا الوضع السابق قبل السيارة والهاتف والعلاوة والراتب .

ولم تقدم الإدارة أى تفسير لبقية العاملين بل ظلت أسباب اتخاذ هذا الموقف غير واضحة . وترك العاملون للتوصل لاستنتاجاتهم . كانت النتيجة النهائية بالطبع خسائر أعظم في المعنويات ، وموقف بالغ الصعوبة لايمكن الخروج منه للمدير الجديد .

ما هي المعايير التي استخدمت في تقييم أداء المدير الأول ؟ وهل يمكن تطبيق نفس المقاييس والمستويات على الآخرين ؟

ما مدى ارتفاع تكلفة الاحتفاظ بفرد في المنظمة مقارنةً بتكلفة فقده وماذا كانت التكلفة الحقيقية لعدم اتخاذ قرار ؟

يوجد مكان ملائم للعقاب في المنظمات . وبالرغم من ذلك ، فإن الانضباط يمكن بل ويجب النظر إليه بشكل مختلف عن إجراءات العقوبة الرسمية (التأديبية) ، فبالرغم من أن الاثنين يستهدفان إحداث بعض التغيير في السلوك ، فأحدهما يأخذ موقفًا تصحيحيًا، في حين أن الآخر يتم أكثر بالرضا المتبادل . وكلاهما يحتاج لشىء من الموافقة من الشخص المعنى لما يعتبر عملاً فعالاً . ومع ذلك فالعقوبة تميل للحصول على الموافقة من خلال الإذعان بدلا من الالتزام الذى يمكن الحصول عليه في الانضباط ومن المعترف به وجود مكان للاثنين في المنظمة . ويمكن تبرير ذلك بسببين :

أولاً :

إذا كان لابد للمنظمة من الاستمرارية والازدهار فإن ذلك يتطلب بعض معايير وقواعد السلوك ووسائل لالتزام العاملين بهذه القواعد .

ثانياً :

إن العمل يعتمد على عقد قانوني ولابد من وجود طريقة ما لعلاج الخرق الضمني أو الصريح لبنود هذا العقد .

التقارير:

توجد عدة طرق لعمل تقارير من شخص لآخر. ومن الشائع أن يهتم بالمحادثة بين شخصين طرف ثالث . وحتى في العمل ، تتم التعليقات على سلوك الفرد وتصدر أحكام بناءً عليها . وكما رأينا فيما سبق ، يتم تخزين هذه المعلومات واستخدامها في تكوين الإدراكات ، ويمكن أن تكون عرضة للخطأ والتحيز والتشويه. إذا لم يكن المدير حريصًا ، فمن الممكن الاعتقاد بأن تقارير الآخرين تفضل على جمع المعلومات بنفسه من مصدرها الأولى وهو الشخص الآخر المعني.

ويعتبر الأشخاص المرجعيين المستخدمين في الاستقطاب والاختيار مثالاً نموذجيًا لذلك فمن المعتاد أن يطلب من المتقدمين للوظائف كتابة اسم شخص يرجع إليه ويكون مستعدًا وقادرًا على الشهادة ، ويعتبر هذا بمثابة تقييم طرف ثالث لقدرة المتقدم للوظيفة على أداء الوظيفة المتقدم إليها . وطالما نظر للأشخاص المرجعيين نظرة شك ، حيث يميل كتاب مثل هذه الوثائق للحذر من قول الحقيقة مهما كانت بسبب قوانين القذف والتشهير. ويمكن قراءة الكثير من بين السطور ، كما يمكن الاستنتاج .. كما يمكن كتابة تقارير جيدة عن موظفين تريد المنظمة التخلص منهم وأخرى سيئة عن موظفين تريد المنظمة الاحتفاظ بهم .

ويمكن الاستفسار من جهة العمل السابقة لتأكيد أمور معينة، لكن على المدير الحكيم التساؤل عن مدى أهمية رأى طرف ثالث في الأداء المستقبلى للموظف وعما إذا كان ذلك يفوق في أهميته تقييم المدير نفسه لهذا الموظف .

إذا استخدمت المنظمة نماذج تقييم وجمع بيانات يعتمد عليها في إجراءات الاختبار ، فإنه يمكن استخدام المرجع فقط للتأكيد . المرجع السيىء يمكن أن يتجاهل الآثار التي يتضمنها الموقف على الأداء الفردى، والمرجع الجيد يمكن بالفعل ألا يقول شيئًا عن الشخص المعنى .

ويجب أن تتذكر أنه كجزء من عمليات الإدراك ، يسعى الفرد لتأكيد بناءاته ونظرياته الشخصية الضمنية ويرفض الدليل الذى يشكك في تلك النظريات ولذلك فمن السهل تفسير كلمات أى شخص آخر بالطريقة التي يرغب فيها الإنسان .

وبالرغم من هذا فلابد أن نعترف أن عادة السؤال عن أشخاص يمكن الرجوع إليهم منتشرة وتقليدية وسيجد المديرون أن عليهم كتابة خطاب عن عضو من العاملين ومعنى هذا ضرورة حدوث شكل من أشكال التقييم .

وتتيح بعض المنظمات المعلومات عن بعض الوظائف المعنية ومن شأن هذا تسهيل المهمة رغم أنه لايزال على المدير عمل أحكام في إطار منظمة أخرى "غير معلومة".

ويتم طلب تقارير أخرى من منظمات خارجية أو من أقسام أخرى في المنظمات الكبيرة وتتراوح هذه من التقارير بالغة السرية (يتطلب بعض المواقف الداخلية عمل اتصال بجهة عمل الموظف) إلى طلبات للتأكيد على تفاصيل خاصة بالموظف .

مراجعة الموارد البشرية:

تستهدف معظم فرص التقييم التي ناقشناها حتى الآن تقييم الفرد . وذكرنا نوعًا آخر هو تقييم أداء فريق الإدارة وتوجد بالفعل فرص أخرى لتقييم أداء

المجموعات أو المنظمة ككل ومن أجل صياغة أفضل ، فقد قررنا استخدام مصطلح "فحص الموارد البشرية" لوصف ذلك . ويمكن أن يندرج تحت هذا التصنيف أى مناسبة تتطلب من المنظمة مراجعة لمصدر القوة أو الضعف الشامل للمنظمة ومن ضمن تلك الحالات توسع المنظمة سواء من خلال التنويع أو من خلال زيادة الإنتاج.

ستقوم المنظمة بالنظر لاحتياجات تحقيق الهدف ، وتقرر إذا تطلب الأمر عاملين ومهارات إضافية ، ولكن قبل صنع هذا القرار ينبغى عليها النظر لما تملكه بالفعل ، بالرغم من أن ذلك لايحدث دائماً .

إن معظم الناس لديهم مواهب لايقومون بتطبيقها على وظيفتهم الحالية ولديهم إمكانية تطبيق تلك المواهب الموجودة بفاعلية أكثر أو تطوير و/أو اكتسابها إذا ما أتيحت لهم الفرصة .

إن المنظمات تتجاهل العاملين الموجودين لديها عند الخطر، مع إن رفض الاعتراف بمهارات العاملين الموجودة في وقت النمو أو الفشل فيه يمكن أن يؤدى إلى انخفاض المعنويات، ويقلل من الولاء ويثير السخط والاستياء فى وقت تكون المنظمة في أشد الحاجة للالتزام الكامل من جانب العاملين .

ورغم أن الانكماش عكس التوسع أى أنه موقف مضاد، إلا أنه يقدم قرارات مماثلة ما هى المهارات الأساسية التي تحتاجها المنظمة وترغب في الاحتفاظ بها، وإذا كان خفض الإنتاج سيتحقق من خلال التعامل مع الفائض الزائد عن الحاجة ، فكيف يمكن عمل تلك الأحكام ؟

ما هي المعايير التي تستخدم لاختيار الوظائف التي سيتم إلغاؤها ، ومن هم الأفراد الذين ستحتفظ بهم المنظمة وأولئك الذين ستستغنى عنهم ، في كلا الحالين المنظمة قادرة على اختيار المهارات التي تعتبر محورية وأساسية لعملياتها، وتلك التي تعتبر هامشية .

بعض الكتاب مثل (كلاتربك Clutterbuck 1985) اقترح أن شكل العمالة في

المستقبل سيأخذ شكل شبكة العنكبوت . سيتم الحصول على المهارات الأساسية والاحتفاظ بها من خلال توظيف تعاقدى كما هو الحال الآن . المهارات الانتقالية أو المهارات المطلوبة من حين لآخر سيتم الحصول عليها بناء على ترتيبات تعاقدية . سوف يزيد الموظفين المؤقتين والذين يعملون لبعض الوقت أو بالتعاقد .

وإذا كان الأمر كذلك فإن المنظمات ستحتاج لتحسين قدراتها على تحديد وتقييم أى المهارات تقع تحت أى فئة وسيكون من الضرورى أيضًا عمل أحكام أكثر دقة على قدرة الفرد على أداء هذه المهارات طبقًا للمستويات التي تطلبها جهة العمل وسيكون هناك حاجة للقرارات الخاصة بتحديد العقود والمكافآت المقدمة كعائد للعمل.

- إن هذا الانتقال إلى العمل المعتمد على المعرفة بدلاً من المهارات اليدوية يتحدى الطرق التقليدية ، كما أن الحاجة للكيف بدلاً من الكم يتجاوز الطرق الشائع استخدامها إلى طرق أخرى .

وحتى تكون المنظمة إستراتيجية حقًا فإن عليها :

· تطوير رؤية عن توجهها وأهدافها المشتركة والملموسة التي تحققها من أجل النجاح التنظيمى .

· اشتقاق خطط عمل من هذه الرؤية .

· أن تحتوى خطط العمل تلك على مجموعة من الاحتمالات وتقييم كامل لقوة وضعف المنظمة .

· عمل تقييم لكل الموارد المتاحة للاستخدام وأخذ مخزون من أرصدتها المالية أو مواردها الطبيعية وسد الثغرات باستخدام الطرق الكمية .

على أنه يلاحظ أن فحص الموارد غير الملموسة أكثر صعوبة . إن النوايا الحسنة والسمعة من الصعب تقديرهما . ورغم أنه يوضع رقم يوضح قيمة علامة تجارية

فإن معرفة تلك القيمة محدد أو قاصر على فئة قليلة تستخدم تلك العلامات التجاريــــة .

وما هو أكثر صعوبة من ذلك هو تقدير قيمة الموارد البشرية . إن فحص تلك الموارد يتطلب الأخذ في الاعتبار المهارات الموجودة والكامنة وإسهام الموظف كإنسان فريد في قوة وضعف المنظمة .

ليس الإنجاز التنظيمي بحال من الأحوال نتاج جهود فرد واحد . فلقد عرف أثر فرق العمل منذ أيام الإمبراطورية الرومانية ، إن التآزر أو التعاون هما نتاج لمساندة كل شخص بشكل يتسم بالإنسانية .

ولاستخدام هذا الرصيد بطريقة إستراتيجية توجد حاجة لفكر عميق وتخطيط وتقييم لكن ذلك ممكن .. إن أساليب التقييم التي سترد فيما بعد في هذا الكتاب يمكن تطبيقها على كل من الجماعات وعلى المنظمة كلها .

يكمن المتطلب الرئيسى للنجاح في الاعتراف بالحاجة إلى تدقيق منتظم إستراتيجى للمورد البشرى، وإقامة معايير واضحة عندئذ يمكن ، باستخدام أساليب معروفة ومقبولة تقييم المهارات المتاحة حاليًا، والفجوة بينها وبين احتياجاتنا. وعندما نقيم ذلك ، نعد خططًا لاكتساب المهارات التي نفتقر ونحتاج إليها وللتخلص من تلك التي لم نعد في حاجة إليها .

الوصول للمعلومات والسيطرة عليها :

لايمكن الانتهاء من هذا الفصل حول فرص تقييم المهارات دون النظر في العنصر البشرى – من السهل مناقشة المهارات كما لو كانت توجد كشىء تجريدى – إن المهارات نتاج لمواهب الناس وصفاتهم وجهودهم ، إنها يمكن أن تكون شخصية للغاية ومصدرًا للرضاء والكبرياء الفردى . لذلك فإن تقييم المهارات لايمكن أن يتم بمعزل عن تقييم الإنسان ولقد قمنا بالفعل ببعض التعليقات حول تقييم الشخصية وتقييم الشخصية ليس هو نفسه الحكم على الشخص . إن

العوامل الشخصية موروثة ومقبولة وصعبة التغيير .

ويخضع سلوك الناس والطرق التي يطبقون بها مهاراتهم للاختيار الفردى ، كما أن استخدام المهارات يمكن أن يكون مصدراً لإحساس الإنسان بقدره وقيمته ، وينبغى على أى عملية تقييم أن تأخذ في الحسبان تلك المشاعر والعواطف والفاعلية الذاتية .

وسنناقش تلك الأمور بعمق أكبر فيما بعد ، لكن من الملائم التعليق هنا على هياكل القوة ، وقوة عملية التقييم وقيمة المعلومات المتنامية .

الملكية :

من يملك المعلومات عن أداء الشخص ؟ لقد سبق أن ذكرنا أن تلك المعلومات حساسة وأنه يجب تناول عملية التقييم بعناية وحذر ، فالشخص الذى يتم تقييمه سيكون مهتمًا على الأقل بنتيجة التقييم ويحتمل أن يهتم بالمعايير التي يتم بناءً عليها تقييم أدائه . السؤال رغم ذلك .. بشأن من المخول لتلك المعلومات ؟ وهو سؤال ينبغى على كل منظمة أن تجيب عنه آخذةً في الاعتبار ثقافتها الموجودة والمرغوبة والأسباب المختلفة لعملية التقييم .

يمكن الجدل - باقتناع - بأن التقييمات التى تتم للاستقطاب والاختيار ملك للمنظمة التي تقوم بعملية التوظيف .. فمن المؤكد أنه حيثما نكون بصدد "سوق" للتوظيف فإنه يتم التعامل مع المرشحين بسلسلة من العمليات المتعاقبة ، تقييم واختيار أو رفض كما لو كانوا سلعًا أخرى . أما عن فرص استقبال نتائج التقييم ، فعادةً ما تقتصر على المرشحين الداخليين ، وقد لا تعرض تلك النتائج مطلقاً .

كذلك ، يتطلب الأخذ بالأساليب الأكثر تنظيمًا "مثل اختبار الشخصية ومراكز التقييم" أن يقوم المرشحون بتقديم مزيد من المعلومات عن أنفسهم أكثر مما يحدث في المقابلة التقليدية ونتيجة لذلك فيوجد توقع في محله باستقبال شىء من التغذية المرتدة بشأن المعلومات لايمكن اعتبارها ملكاً للمنظمة وحدها ، لأن الفرد

أيضاً له بعض الحق الشرعى فيها وحق التغذية المرتدة .

وتختلف التقييمات التي تتم كجزء من توظيف الشخص عن التقييمات الأخرى (إذا ما استمرت العلاقة بين هذا الشخص والمنظمة بأن اختير للعمل) فقد تكون عملية الاختيار هى الوقت الوحيد الذى يتصل فيه الفرد مع جزء من المنظمة أو المقيم (أى لجنة المقابلات مثلاً) في حين تعتبر التقييمات التى تتم لأغراض الترقية أومراجعة الأداء أو احتياجات التدريب والتطوير أو لأغراض العقاب .. تعتبر كل هذه التقييمات جزءًا من العلاقة المستمرة بين جهة التوظيف والمدير والموظف وتختلف علاقات القوة هنا عن تلك الخاصة بعملية الاختيار وتعد علاقة العمل نتاجًا لشخصيات أطراف تلك العلاقة وثقافة المنظمة .

وملكية المنظمة للمعلومات الناتجة عن التقييم تتيح لها شيئًا من المرونة في التعامل مع تلك المعلومات ففي بعض المواقف يكون من حق المنظمة الاحتفاظ بملكية تلك المعلومات والسيطرة على نتائج التقييمات مثال ذلك حالات التأديب الرسمية .

لكن إذا كان للتقييم أن يسهم في تطوير وتحسين الأداء ، فإن كلاً من معايير ونتائج التقييم لابد أن يكونا معروفين للفرد المعنى .. ولايمكن أن نأمل أن تكون بعض الأساليب التي ذكرناها فعالة أو حتى مجدية على الإطلاق بدون المشاركة التطوعية من الموظفين المعنيين .

إذا أردنا عمل وصف وتحليل دقيق للوظيفة ، فلابد من مساهمة أفضل ممن يعرف تلك الوظيفة (وهو الشخص الذى يؤديها) وبالمثل ، إذا كان للتقييم أن يكون صريحًا وأمينًا فإن الأفراد في حاجة لمعرفة المطلوب إنجازه منهم ، ومدى نجاحهم أو فشلهم في تحقيقه وما المطلوب أداؤه وبشكل مختلف إما لتحسين الأداء أو لتحقيق مزيد من الإنجاز .

كما أن الموظفين في حاجة لمعرفة أن المنظمة تحتاج إلى إنجازهم وتقدره ..بدون معرفة المعايير والتقييم فإن الفرد يصوب الهدف نحو المجهول .

- وفي بعض الحالات ، خاصة إذا ما استخدمت لمساعدة تطوير الإدارة ٠٠ فإن مراكز التقييم يمكن أن تستفيد بتشجيع المشتركين على تحديد المعايير وتطوير الخطط المستخدمة للأنشطة ٠

القـــوة :

تتضمن طبيعة عقد التوظيف علاقة قوة بين الشخص الذى يتم توظيفه والشخص الذى يمثل جهة التوظيف وعادة ما يمثل المديرون جهة التوظيف والذين هم في ذات الوقت موظفون لكن لديهم بعض السلطة نتيجة لوضعهم في الهيكل التنظيمي ، ويعطى هذا أساسًا لوجود علاقة قوة مهما حاولت المنظمة إيجاد علاقة مساواة - فلا مجال للهروب من الطبيعة القانونية للعقد ٠

أحياناً تضفى السلطة الهيكلية سلطة خبرة أيضًا سواء عن استحقاق أو عدمه ولهذا قد يُفترض أن المدير أفضل من يعرف ٠ وعلى الرغم من أن ذلك الافتراض قد يكــون زائفًا ، فإنه يؤخذ في الاعتبار عند تقدير القيم النسبية للآراء أثناء التقييم، وإذا ما افترضنا أن من يقومون بالتقييم يتمتعون بحكم أفضل وأحسن في مجال معين ، فإن مثل هذا الافتراض ينتقل لمجال آخر ومن ثم فإن تقييم الفرد لابد أن يكون صحيحًا ، وعندما يتضاعف هذا الافتراض مع نوع المنظمة التى تجعل معايير التقييم سرية ، يكون لدى المدير الذى يقوم بالتقييمات قوة كبيرة ٠ والأثر السلبى لمثل هذا التوزيع المتفاوت للسلطة بين من يقوم بالتقييم ومن يتم تقييمه يمكن أن يؤدى لرؤية الأخير للتقييم بدرجة معينة من الخوف وربما الذعر ٠ وبالرغم من العبارات التي تحاول إزالة مثل هذه المخاوف ، فإن التغلب على مثل تلك الرؤية للتقييم لدى من يتم تقييمهم وخاصةً عند إدخال أسلوب جديد للتقييم فإن ذلك يتطلب جهدًا كبيرًا من جانب من يمتلكون القوة (من يقومون بالتقييمات) ٠

القدرة على ، أوحق ، الاطلاع على التقييمات :

ويرتبط بالقوة والملكية - سؤال عمن يكون له الحق في الاطلاع على نتيجة

التقييمات إذا كان الأفراد لديهم الحق في الوصول لملفاتهم الشخصية واستعمالها ، فإنه يتبع ذلك حقهم في رؤية نتائج أى تقييم كذلك من المحتمل أن أناسًا آخرين لديهم الحق في أن يروا ويستخدموا المعلومات التي تحتويها الملفات والسجلات الشخصية ، حيث إنه من الواضح أن هذا الحق يمتد للعاملين في شئون الموظفين الذين يجب أن يعملوا بسرية تامة عند التعامل مع تلك الملفات . ولكن توجد حالات قد يحتاج فيها كل من المديرين في المستويات العليا وغيرهم من المديرين رؤية الملفات .وتحتوى الملفات من هذا النوع على فئات من المعلومات، تتراوح ما بين التفصيلات الحقيقية التي لاتكون محل جدل مطلقًا إلى أمور شخصية قد ترتبط أو لا ترتبط بالتوظيف الحالى للفرد (مثال لذلك طلب الموظف إجازة بدون راتب للتعامل مع أزمة منزلية "محلولة الآن"). ما مدى إمكان الوصول إلى تلك المعلومات ولمن ، أى من له الحق في الحصول على تلك المعلومات عن الموظف ويرجع ذلك للمنظمة لحل مثل هذه المسائل .

استخدام ، أو استعمال ، المعلومات الواردة في التقييم :

وفيما يتعلق ببيانات التقييم ، يثور تساؤل آخر بشأن استخدام المعلومات التى يتم الحصول عليها في هدف غير الهدف الذى تم جمعها من أجله ، فمثلاً هل يمكن استخدام سجل مناقشة التقييم عند النظر في أمور الترقية أو الأجر ؟ وإذا ما تم استخدامهـــا ، هل يجب أن يعرف الفرد المعنى أنه تم استخدامها ؟ مرة أخرى إنها ثقافة وطبيعة المنظمة المعنية هي التي ستحل هذه الأمور . ويجب الأخذ في الاعتبار استقامة وأمانة القائم بالتقييم وصحة وفاعلية أى ضمانات يعطيها لمن يتم تقييمهـــم فإذا كان قد تم إخبارهم بأن نتائج اختبارات الشخصية سيتم تدميرها، ثم يكتشفون استخدامها للتأثير على نتائج الأجور المستحقة الخاصة بالسنة ، فإنه لايتوقع أن يثق مثل هؤلاء الأفراد في هذا القائم بالتقييمات الذى اضطلع بهذا الموضوع ولابالمنظمة مستقبلاً ، وسيكون لمثل هذه الأعمال أثر سلبى على المستوى العام للمعنويات حيث سيخبر الموظفون بعضهم البعض بتلك الخيانات .

مثال (٣-٦)

تُعرف منظمة بالتطرف في طريقة معاملتها للموظفين في الناحية العقابية . وكجزء من عملية التأثير في ثقافتها ، عقدت سلسلة من ورش العمل لصغار المديرين للتطوير الوظيفي كانت الطريقة الوحيدة التي وافق بموجبها المديرون على الاشتراك في تلك الورش هي إعطاؤهم ضمانات قوية بأن نتائج التقييمات لن يعرفها أحد من غير المشتركين مباشرة في إدارة المراكز التي عقدت بها تلك الورش أكثر من ذلك ، وُعد هؤلاءالأفراد أنه يمكنهم ، إذا رغبوا أن يشهدوا تمزيق الأعمال الورقية الخاصة بالتقييمات ، هذا مثال متطرف ولكنه حقيقي عن القيمة التى يضعها الأفراد لمثل تلك المعلومات ومخاوفهم من الجزاء الذى قد يوجد بالمنظمات بناء على تلك المعلومات .

ومن الممكن أيضًا احتواء المعلومات التي يتم جمعها في إحدى عمليات التقييم على بعض التحيز نتيجة للأسلوب المستخدم في جمعها . إن الأسلوب يمكن فقط أن يقيم الشـىء الذى تم تصميم هذا الأسلوب لتقييمه من الممكن أن يتم عمل أحكام أخرى حول أداء شخص معين لم تكن قد تم تغطيتها وفقًا لنموذج التقييم أو أسلوب التقييم وليس هذا دليلاً بالضرورة على نقص تلك المهارة لدى الشخص . كذلك يمكن أن يتم تفسير المعلومات بطريقة غير ما قصدتـه تلك المعلومات .انظر فيما يلى :

مثال (٣-٧)

ويمكن أن نضرب مثالاً لما سبق في معيار لم يكن من بين المعاييرالرئيسية المستخدمة في مركز تقييم مهارات مدير بعينه ، وليكن معيار التفويض يوجد عمومًا افتراضًا بأن المدير الماهر هو ذلك القادر على التفويض بفاعلية. إن حذف التعليق على هذا الحقل في تقرير التغذية المرتدة يمكن أن يفسره المدير الذى لم يكن جزءًا من عملية التقييم ليعنى أن هذا الفرد لم يظهر تلك المهارات ومن ثم فإنه مدير غير فعال .

ويمكن أن ينجم سوء التفسير عن استخدام نفس المصطلحات لتعني أشياء مختلفة . نعرف جميعًا ما نعنيه بمهارات الاتصال الجيد أليس كذلك ؟ كذلك ، أحكام القيمة تعني أن مختلف الناس يعطون المعايير أوزانًا مختلفة باختلاف الأوقات ، فيمكن أن تكون مهارات الناس مهمة في أوقات التغييرالسريع في حين توجد حاجة للمهارات الإدارية في أوقات الثبات . وعلى هذا يتم التأكيد لامحالة على الأولى على حساب الثانية عند عمل التقييمات في المرحلة الأولى من حياة المنظمة . وقد ناقشنا من قبل ميل مختلف الناس للتحيز في إدراكهم والأخطار الناجمة عن ذلك وتمتد الأخطاء المرتبطة بعملية الإدارك والتحيزات الإداركية أثناء عملية التقييم نفسها .

عمر التقييم :

أشرنا إلى التأكيدات المختلفة التي توضع على معلومات التقييم في الأوقات المختلفة . إضافةً لذلك ، توجد حاجة للأخذ في الحسبان عمر التقييم في الاستخدام الذي يليه . فحتى مع مراعاة ضمان استخدام المعلومات بثبات لغرض واحد فقط والسيطرة على تلك المعلومات (باطلاع من لهم الحق فقط عليها) ، فإن القائم بالتقييم الذى يستخدم معلومات قديمة يجب أن يراعى حقيقة أن الناس يتغيرون مع الوقت ، فإذا كان من الاستخدامات الرئيسية للتقييم هو المساعدة على التطوير ، فإنه من المعقول أن نتوقع أن ثمة تطورًا يكون قد حدث ، ونتيجة لذلك ، فإنه يؤمل أن الشخص المعنى يكون قد أحدث بعض التغيير و/ أو التحسين على أدائه .لذلك ، فإن المعلومات القديمة يجب أن تستخدم بصفتها تلك ، أى كمعلومات تاريخية عن فترة زمنية معينة – كما يجب الإشارة إلى المعايير المستخدمة في التقييم وأن ينظر إلى الاثنين في إطار الوقت الذى حدث فيه التقييم .

خلاصــــة الفصل:

نظرنا في هذا الفصل إلى ما يلى :

- بعض المناسبات التي يمكن عمل تقييمات فيها ، أو عمل تلك التقييمات بالفعل عن الأفراد في العمل - لايمكن أن نعشم فى تغطية جميع تلك المناسبات، فمما لاشك فيه أنك ستعرف مناسبات أخرى يحدث فيها التقييم من خبرتك الشخصية عندما تم تقييــمك ، أو عندما قمت بعمل تقييمات للآخرين أو استمعت لقصص عن خبرات الآخرين .

- عند وصف مناسبات التقييم ، أعطينا بعض المؤشرات للممارسات الجيدة والسيئة . صادفنا بعض الأحداث التى أسىء فيها تطبيق أسلوب جيد، ويمكن أن يسبب ذلك الضرر لصحة أسلوب التقييم ، وللفرد الذى يتم تقييمه ولمصداقية القائم بالتقييم ولسمعته وللمنظمة . إنه من الأفضل عدم بدء عملية التقييم إطلاقًا بدلاً من القيام بها بطريقة سيئة .

- تتم التقييمات أساسًا عن الأفراد وأدائهم المستقل في الوظيفة ، وقدراتهم المحتملة في وظائف قد يقومون بأدائها في المستقبل . وناقشنا باختصار تقييم فريق العمل والإسهامات التي يمكن أن تترتب على هذا التقييم في تطوير المنظمة وسنغطى هذا بعمق أكبر فيما بعد .

- إرشاد عن استخدام وتخزين المعلومات المتولدة عن التقييم . وبينما يجب النظر لتلك العوامل من حيث علاقتها بممارسات المنظمة الأخرى ، فإنه توجد نقاط معينة يجب أخذها في الحسبان لتأثيرها في القيمة التالية للمعلومات الواردة بالتقييم .

- تم مناقشة علاقات الملكية والقوة التي تضمنها التقييم . وسيتم ذكرها فيما بعد بتفصيل أكبر عندما نناقش أثر عملية التقييم على الأفراد المعنيين .

سنناقش فيما يلي الأساليب الفنية العديدة لإدارة التقييمات . سينصب اهتمامنا الرئيسى على استخدام وتصميم مراكز التقييم ولذلك فإن هذا الأسلوب ، سينال نصيبًا كبيرًا من الوصف التفصيلي . كذلك سنناقش أمورًا أخرى، والتى بالإضافة لاحتلالها مكانة في التقييم يمكن أن تكون أجزاء مكونة لمراكز التقييم .

وبغض النظر عن الأسلوب المستخدم ، فإنه توجد بعض المبادىء العامة التي ينبغى دمجها في تصميم واستخدام أساليب التقييم . وسنناقش تلك المبادى ء وغيرها من المبادىء التي تنطبق على هذا الأسلوب الخاص .

الفصل الرابع

ما الذى يجب تقييمه ؟



تحليل الوظائف:

لا يعد تحليل الوظائف محوريًا فقط للاختيار الفعال للموظفين ، بل للعديد من الأغراض الأخرى، والتي تشتمل على التدريب وتقييم الوظائف وتقييم الموظفين وتصميم الوظيفة وتخطيط الموارد البشرية والسياسات الصحية والأمنية .

ويتضمن تحليل الوظائف جمع وتحليل المعلومات عن الوظيفة ، ويعتبر المرحلة الأولى الأساسية في عملية التوظيف برمتها مثال (٤/١) . القوة الدافعة وراء التطورت الحديثة في تحليل الوظائف أتت من أمريكا ، حيث مالت المحاكم لاعتبار إجراءات الاختيار المبنية على التحليل القوى للوظائف ضرورة لتقليل التحيز ضد النساء وجماعات الأقليات . وتوجد المعلومات المجمعة في تحليل الوظائف الأساس للوصف الوظيفي الذى يتضمن الإطار الذى يؤدى في نطاقه الوظيفة والمهام المرتبطة بها وكذلك مسئولياتها وواجباتها . إن طرق تحليل الوظائف قد تكون معقدة تمامًا ويمكن أن تقسم إلى تحليل يهتم بالمهام وتحليل يهتم بالعاملين .

يولد التحليل المهتم بالمهام قائمة بالأنشطة المطلوبة أو المهام المشتقة من الملاحظات والمقابلات مع شاغلي تلك الوظائف والمشرفين . وتعد هذه القائمة غالبًا في شكل استبانة وتعطى لعينة كبيرة من شاغلي الوظائف الذين يقومون بترتيب المهام الموجودة بالقائمة وفقًا لأهميتها وتكرار أدائها . ويمكن استخدام تلك القائمة الخاصة بالمهام لإيجاد عينات من الوظائف لإجراءات الاختيار . ولسوء الحظ فإن تحليل الوظائف المهتم بالمهام يميل لأن يكون بمثابة توزيع للأدوار فيما يتعلق بخصوصية الوظيفة ولا يحتوى الكثير من المهارات أو الخصائص التي يحتاج أن يمتلكها الموظف ليؤدى الوظيفة بشكل كاف .

ويركز تحليل الوظائف المهتم بالعاملين أكثر وبطريقة مباشرة على المهارات أو السلوك الذي يتطلبه أداء الوظيفة . فبدلاً من وصف عمل المدير مثلاً فيما يتعلق بتعيين واختيار العاملين والاجتماعات ، فإن تحليل الوظائف المهتم بالعاملين سيصف هذه العمليات في ضوء الحاجة للاتصالات الشفهية ومهارات التعامل مع

الآخرين والمهارات التحليلية .

تتمثل أحد أهداف إعداد تحليل الوظائف والوصف الوظيفي في تحديد المهارات والخصائص الضرورية لأداء الوظيفة (تحديد مواصفات الموظفين) . إن إعداد تقرير عن مهام العمل لايعد كافيًا . إن الانتقال من وصف الوظيفة لتحديد مواصفات الموظفين عادة مايترك للحدس أو التخمين إذا لم نربط بين الموضوعين بقوة . وتحاول بعض تحليلات الوظائف المهتمة بالعاملين تضييق تلك الفجوة بين وصف الوظائف وتحديد مواصفات الموظفين بطريقة منتظمة أكثر . وسنناقش بصفة خاصة أسلوبين في هذا الشأن هما أسلوب الأحداث الحرجة وأسلوب شبكة المعلومات المخزنة . ويقدم بيرن وكاندولا (١٩٨٦م) وسميث وروبرتسن (١٩٨٨م) ومزيدًا من التفاصيل عن أساليب تحليل الوظائف .

أساليب تحليل الوظائف :

الملاحظة :

يتم ملاحظة الموظفين أثناء أدائهم الوظيفة ويتم جمع المعلومات وتحليلها حول المهام المؤداة ، وتعد دراسة مينتزبرج "Mintzberg "عن العمل الإداري (١٩٧٣م) والمتضمنة لعدد صغير من المديرين التنفيذيين مثالاً جيدًا لذلك . على أن الملاحظة تتطلب وقتاً طويلاً وتكلفة عالية لتنفيذها .

- المقابلات :

يتم مقابلة شاغلي الوظائف الحاليين ومشرفيهم من أجل التأكيد على الأغراض الرئيسية للوظيفة والأنشطة التي تتضمنها والعلاقات المرتبطة بها . وتعد المقابلات مع ذلك مستهلكة للوقت لتنظيمها وتنفيذها ، رغم أنه يمكن القيام بها مع جماعات من العاملين .

- **اليوميات :**

يطلب من شاغلي الوظائف الاحتفاظ بسجل أداء تفصيلي لأنشطتهم على مدى فترة زمنية . وتعتبر هذه الطريقة أكثر الطرق ملاءمة للأنشطة الأكثر تعقيداً والتى تتضمن مهارات تحليلية وليست يدوية . ويجب ملاحظة أنه ليس كل من يكتبون يومياتهم يكتبونها بدقة . فقد يبالغ البعض في الوقت الذى تستغرقه المهام «المهمة» . كما أن اليوميات غالبًا ماتكون صعبة ومستهلكة للوقت لتحليلها وتفسيرها . وتعتبر دراسة Stewart ١٩٦٧م حول العمل الإداري مثلا ممتازًا لدراسة اليوميات .

- **الاستبانات :**

يقوم الموظفون في هذه الطريقة بالإجابة عن مجموعة من الأسئلة حول المهام التى يؤدونها ومدى تكرارها وأهميتها . وقد تكون الاستبانات متعبة ، وتتطلب إعداداً كبيراً وتجارب ميدانية لضمان عدم حذف أى نشاط هام كما تتطلب عينات كبيرة، كما أن الاستبانات تغلق أيضًا البدائل المتاحة ؛ لأنها تحد من الأسئلة التى تطرح ، ومع ذلك فقد تم تطوير مجموعة من المقاييس ذات الأغراض العامة والتي يمكن استخدامها مع كثير من الوظائف وتتضمن هذه بعض المقاييس الأمريكية مثل استبانة تحليل الوظيفة (ماكو رميك) (McCormic's Position analysis questionnaire) وربما تعد هذه الاستبانة أكثر أنواع الاستبانات انتشاراً ، ويحتوى على (١٨٧) بنداً وينقسم إلى (٦) فئات، ويمكن أن يعبئه شاغل الوظيفة أو رئيسه أو محلل الوظائف كما يحتوى على مجموعة من الأوزان تمكن من تقدير المهارات اللازمة . ويسمح هذا بإحداث ربط مع مواصفات الموظفين، لكن هذة الاستبانة ليست ملائمة تماماً للوظائف الإدارية . حيث تعد استبانة الوظائف المهنية والإدارية أكثر ارتباطاً Professional and Managerial Positions (PMPQ) questionnaire . وسنناقش فيما بعد تحليلات الوظائف التي تمت في الخدمة الصحية وفي أحد المصانع البريطانية واللذان استخدما هذه الاستبانة مع استبانة شبكة المعلومات المخزنة وأسلوب الأحداث الحرجة .

وتتضمن التطورات الحديثة في تحليل الوظائف في بريطانيا بيانًا مفصلاً بالصفات عن محتويات الوظيفة تم تطويره بجامعة شيفلد في قسم علم النفس التطبيقي والاجتماعي على يد Michael Banks وآخرين . ويتضمن هذا نحو (٤٠٠) بند تغطى سبعة أقسام : الأدوات والمعدات – المتطلبات المادية والفكرية ، المهارات الرياضية ، مهارات الاتصال ، صنع القرار والمسئولية ، ظروف الوظيفة والسمات الخاصة برؤية أو إدراك الوظيفة . وقد تم استخدامه بكثافة في تدريب الشباب . ويعد مفيدًا بصفة خاصة للعمل الماهر وشبه الماهر وغير الماهر وهو أقل فائدة للوظائف الإدارية .

ويوضح المثال (١/٤) حالة دراسية عن استخدام طرق تحليل الوظائف البريطانية لاختيار الموظفين في مصنع للبيرة وتتضمن الحالة الدراسية أسلوبًا آخر لتحليل الوظائف وهو أسلوب الحدث الحرج الذى سنناقشة بتفصيل أكبر فيما بعد.

مثال (٤ – ١)

احتاج أحد المصانع البريطانية الكبيرة تعيين موظفين جدد لخط جديد للتعبئة أكثر سرعة . أراد المصنع تحليل الوظيفة الجديدة ، وتحديد المعايير المرتبطة بالوظيفة ؛ حتى يمكن إعداد مواصفات الأشخاص لكل وظيفة أو مجموعة وظائف استخدم المحللون الملاحظة والمقابلات مع العمال ذوى الخبرة ، وبيان مفصل بمكونات الوظيفة واستبانة تحليل الوظيفة . استخدموا أيضاً مقابلات الحدث الحرج مع المشرفين للحصول على مزيد من المعلومات عن المهارات المطلوبة للوظائف الأكثر تعقيداً . سئل المشرفون عن وصف السلوك الوظيفي الحقيقي الذي لاحظوه والذى شعروا بأنه أكثر فاعلية وأقل فاعلية . وتم تطوير مجموعة بالمواصفات الشخصية المحددة للمهارات الأساسية والقدرات المطلوبة .

وبالنسبة لكل مهارة من المهارات الاثنين والعشرين التي تم تحديدها ، تم تطوير قائمة للمقابلة تحتوى على إرشادات عن أنماط أسئلة المقابلة ، وكيفية تفسير الإجابات بالإضافة إلى اختبارات ذكاء . الاختيار الناجم عن هذا الإجراء بدا مساعداً على تعيين موظفين ذوى نوعية أفضل في حاجة لوقت تدريبي أقل وبدا عادلاً للأقليات العرقية من حيث نسبة الذين يتم تعيينهم.

المصدر بيرن وكاندالا Pearn and Kankala (1989)

أسلوب الحدث الحرج :

يتطلب هذا الأسلوب (فلانجان Flangan, 1954) أن يقوم ملاحظون بمشاهدة الناس بصفة مستمرة، وهم يؤدون الوظيفة مثل المشرفين أو العملاء أو زملاء العمل أو المرؤوسين ويطلب من الملاحظين وصف الأحداث ذات السلوك الفعال وغير الفعال عبر العام ، بمعنى المناسبات التي أدى فيها شاغلو الوظائف عملاً جيداً، والمناسبات التى قاموا فيها بالعمل بطريقة سيئة ويمكن أن تكون الصيغة النمطية لعمل ذلك كما يلي :

أنا أحلل وظيفة (سكرتير - مشرف - مدير ... إلخ) لتحديد مايفرق بين المؤدى الفعال والمؤدى غير الفعال وأعنى بالأداء الفعال السلوك الذى لاحظته عبر الشهور (٦ -١٢) الماضية والتى نتمنى أن يؤدى كل الموظفين أداءً مثله في ظل الظروف المشابهة . كما أعنى بالأداء غير الفعال السلوك الذي إذا ما تكرر حدوثه يسبب شك في كفاءة ممارسه . من فضلك لاتحدد أسماء . ولكل حدث سيقوم المحلل بطرح أسئلة كالآتية :

- ماهي الظروف أو الخلفية ؟
- ما الذي فعله الموظف تحديداً والذى كان فعالاً أو غير فعال ؟ - مثلاً - كيف أظهر الموظف المبادرة ، بالضبط ؟

أسلوب شبكة المعلومات المخزنة :

يعد هذا الأسلوب - المشتق من نظرية البناء الشخصي لكيلى (١٩٥٨)- مفيداً في إلقاء الضوء على تلك السلوكيات المرتبطة بالأداء الفعال . فمثلاً ، يمكن مقارنة شاغلي الوظائف الفعالة والأقل فعالية ومتوسطى الأداء في ضوء كيفية أدائهم للوظيفة ، وتتم مناقشات يتبعها أسئلة مثل «هل يمكنك إخبارى بالضبط ما معنى ذلك ؟» ، و «ماهو العمل الذى يؤديه إنسان ما بالفعل والذي يمكنني أن أراه وهو يؤديه ؟» مثلاً ، قد يتمتع المدير الفعال لوحدة التطوير الإداري بالوعى الخاص

بالعمل والقدرة على ترويج الأفكار والقدرة على تجميع الموارد مع بعضها ، والقدرة على طرح مبادرات جديدة والقدرة على الاندماج في الجماعات الأخرى والقدرة على العمل الجيد مع الفريق والقدرة على تشجيع الآخرين . أما المدير الأقل فعالية فإنه قد يظهر وعيًا أقل بالأعمال، وفي حين يكون ممتازًا فنيًا ، فإنه قد يقضى وقتًا خارج المكتب وبعيدًا عن فريق العمل .

ويتميز أسلوب الشبكة أو المصفوفة بقدرته على انتزاع المهارات المطلوبة للقيام بالوظيفة من الملاحظين ذوى المعرفة .. دون وضع محددات أو معوقات عن الإجابات التي يقدمونها ، عكس الاستبانات .

ويمكن التعبير عن المعلومات التي تم الحصول عليها في شكل شبكة أو مصفوفة مع المهارات على الجانب – والمهام على القمة . ويمكن تحليل المعلومات لمعرفة الاتجاهات والوظائف عن طريق الحاسب الآلي بيانيًا .

تحليل الوظائف الإستراتيجي :

يميل تحليل الوظائف التقليدى لافتراض أن الوظيفة هي مجموعة من المهام الثابتة وأن تخصيص المهام التي يجب أن تؤدى والمعرفة والمهارات والقدرات التي يتطلبها أداء تلك المهام يختص أو يتعلق بوظيفة قائمة حاليًا ، على أن الحال ليس كذلك بسبب التغيير التكنولوجي، وإعادة التوجيه الإستراتيجي والعولمة ، فإذا ما أخذنا تلك الاتجاهات في الحسبان يكون من الضروري تحديد المهارات التى تتطلبها الوظائف في المستقبل – ويمكن جمع المعلومات عن المستقبل في ورش عمل ، حيث يحدد المشاركون مختلف الأمور المتعلقة بالوظيفة والمنظمة والبيئة الأوسع التى قد تؤثر على مسار الوظيفة في المستقبل . وقد تشتمل تلك الأمور على التغيرات السكانية وتغييرات في سوق العمل وبرمجة الوظائف (استخدام الحاسب الآلي في أدائها) . تشريع الفرص المتكافئة وأثر السوق الأوربية الموحدة والتدريب الأفضل والحالة المتوقعة للاقتصاد والتكتلات المحتملة أو الانتقال من إستراتيجية

الكم إلى النوع إن جلسة عصف ذهن – مثلاً – يمكن أن تؤدى لتوليد أفكار مستقبلية عديدة من الممكن أن تؤثر في الوظيفة الإدارية وقد يشمل ذلك مايلي :

- التحول لاستخدام الحاسب الآلي (البرمجة) .
- تغييرات في حجم جماعة العمل .
- مزيد من النساء العاملات والعمال السود .
- تغييرات في المواقع .
- تغييرات في الأسواق .
- تزايد التأثر بأوربا وبالعولمة .
- تغييرات في كمية العمل .
- تغييرات في تنوع المنتجات .
- إدخال برامج جديدة للاختيار والتدريب .
- تغييرات في مهارات وتوقعات واتجاهات الموظفين .
- تغييرات في ثقافة المنظمة (مثلاً من الإنتاج للتسويق) .
- اندماجات أو انقسامات .
- تغييرات في مستويات المسئولية .

يمكن تقدير الوظيفة المستهدفة في المستقبل في ضوء أهمية المهام أو الوقت المستغرق . ويسمح هذا بإعادة تقدير المهام والمعرفة والمهارات والقدرات التي تم تطويرها للوظائف الحالية في ضوء تلك التغيرات . وتسمح مقارنة التقديرات الحالية والمستقبلية بتقييم درجة أهمية أو مغزى تلك التغييرات . ويمكن أن يكون مثل هذا الإجراء مفيداً أيضًا للوظائف التى لم توجد بعد . مثال لذلك – تسهيلات جديدة

لإنتاج سلع أو خدمات جديدة .

قد تكون تلك الإجراءات مكلفة وتتضمن استثمارات كبيرة من الوقت والمهارة والطاقة وربما يتطلب متخصصين خارجيين ، وتبدو مفيدة فقط للمنظمات الكبيرة لكن أي تحليل للوظائف لابد أن يتضمن الأخذ في الاعتبار الاتجاهات المستقبلية ؟

ويوضح المثال التالي (٢/٤) كيف مرت الوظائف في قطاع الخدمات المالية الشخصية ، خاصة في فرع المديرين بتغيير المهارات الجديدة التى تتضمنها ؟

مثال (٤ - ٢)

مر قطاع الخدمات في المملكة المتحدة بتغيير وتحدى وغموض لم يسبق لهم مثيل في الثمانينيات والتسعينيات . انهارت الكثير من التقسيمات التقليدية بين الشركات في هذا القطاع تحت وطأة الضغط الكبير والمفاجىء ، في عام ١٩٨٦ : إلغاء الرقابة أو السيطرة الحكومية . التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات . عولمة التجارة - المنافسة الدولية الشديدة - نمو المستثمرين المنتمين للمؤسسات والوعى المتنامى مابين العملاء . يحتاج المديرون في هذا القطاع الآن لمهارات جديدة فزادت المنافسة على الموظفين الموهوبين . وتتضمن بعض التحديات والتغيير التي تواجهها الشركات في هذا القطاع مايلي :

- المنافسة المتزايدة .
- تنويع أقل بين المنتجات والشركات .
- توحيد أقل في مستويات المنتجات .
- توسيع خطوط الإنتاج .

تابع مثال (٤ - ٢)

- دورة حياة أقصر للمنتجات .
- تغييرات سريعة في خطوات الإنتاج .
- ابتكارات أوسع للمنتجات .
- اندماج مؤسسات في أخرى .
- المخاطرة ودخول مجالات غير تقليدية .
- مرونة أكبر .
- وعى ودراية أكبر من جانب المستهلك .
- تركيز أكبر على المستهلك .
- تأكيد أكبر على الكفاءة والنوعية .
- تأكيد أكبر على عمل الفريق وحل المشكلات .

قطاع المال الشخصي :

وجدت منافسة حادة بصفة خاصة بين بنوك البيع بالتجزئة وإقراض الاستثمار وخدمات نقل الأموال ووجدت ضغوط حادة على فروع تلك الشبكات لتغيير دورها . بصفة خاصة مع التطوير في التكنولوجيا الجديدة . بحثت المنظمات الأصغر عن أسواق ملائمة لكفاءتها وقدرتها في حين حاولت المنظمات الأكبر المنافسة عبر مجموعة واسعة من المنتجات والأسواق . وقد أدى كل ذلك إلى حدوث نقلة أو تغيير في دور مدير الفرع من دور الإداري والذى يقوم بالإقراض إلى دور من يقوم بالتسويق والبيع والمقاول لمجموعة كبيرة من السلع والخدمات . استهدفت كثير من الفروع أن تصبح «محطة واحدة» أو منظمة للخدمات المالية تقدم خدمات مثل نقل الأموال والإقراض ورهن العقارات والتأمين الشخصي والخدمات الإدخارية والاستثمارية ووكالة استثمارات عقارات . ولم تحقق النجاح دائمًا ، وحدث تحول في مهام الفروع وفي ساعات العمل بها لتصبح بمثابة فروع للبيع بالتجزئة مع التأكيد على المرونة والتودد وعمل الصداقة للاقتراب من العمــلاء .

كل هذه التغييرات في رسالة المنظمة وثقافتها وقيمها، أدت إلى برامج هامة للتصميم التنظيمي والاستقطاب والاختيار وتقويم الأداء والتغيير الثقافي والتطوير الإداري والتنظيمي وأصبحت المنظمات في حاجة لتطوير مهارات جديدة وقدرات لمواجهة المنافسة الحادة على الموهبة وتصعيد الرواتب ومشكلة الاحتفاظ بالموظفين الرئيسيين وإدماج المهارات المتنوعة وتزايد أهمية سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية "Human Resource Management" (HRM)

المهارات الإدارية والكفاءات :

أصبحت الوظائف الإدارية مادية المظهر مركزة على السوق ومهتمة بالفريق مع مساحة أكبر لحرية التصرف . كما تزايدت الحاجة لإدارة المهنيين والفنيين المتخصصين والعمل في التخطيط الإستراتيجي ، وقد تطلبت تلك التغيرات المديرين الذين يتصفون بما يلي :

- المرونة والقدرة على التكيف .
- الذين يتحملون الغموض .
- الذين يظهرون الوعى التجاري .
- يكون لديهم الرؤية الشمولية .
- يظهرون القدرة على التعلم .
- يكونون حاسمين وقادرين على الرجوعية بعد الأحداث الصعبة والقدرة على التكيف .
- يكون لديهم مهارات اتصالات جيدة .
- يتمتعون بمهارات جيدة في التعامل مع الآخرين .
- يظهرون مهارات تسويقية وبيعية عالية .
- لديهم رؤية واسعة .

ورغم أن المعايير التقليدية الخاصة بالأهلية الفنية والمهنية لا زالت هامة في الترقية ، فإنها تظل هامة فقط من حيث ارتباطها بالمهارات التجارية والإدارية . وقد تزايدت أهمية التعرف على أنواع المهارات الضرورية لوظائف المستقبل وتطوير صورة محددة لتلك الوظائف ومعايير تقلد الوظائف الرئيسية . وقد تطلب هذا التحديد الفعال للمهارات والصفات اللازمة لمقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية ووجود بيان أكثر شمولاً لمهارات وقدرات وتطلعات الموظفين الحاليين. اعتمد النجاح في الماضي على الكفاءة الفنية وعلى المسار الفردي لمهنة الحياة والارتقاء لأعلى والخبرة الوظيفية والدوران الوظيفي والمهارات الشاملة مع التخطيط المتتالي المبني على " ماوجدت الحاجة إليه" .

أما احتمالات المستقبل فكانت تبنى على تحديد غير رسمي لحاجة المستقبل بشكل لا يمكن تمييزها عن تقييم الأداء الوظيفي الحالي، ودون رسم صورة للمهارات التي يحتاجها ذلك المستقبل .

وقد بدأت الشركات مؤخرًا في تطوير أساليب تقييم أكثر تعقيدًا وإيجاد روابط أكبر بين تقويم الأداء وتطوير الموظفين وإستراتيجية الأعمال . اعترفت بعض المنظمات بالحاجة لإستراتيجية تعيين (طبقات وصفوف) ومسارات صفوف لمهنة الحياة عل عكس الافتراض السابق بأن كل مدخل وظيفة يؤدى لمسار واحد أو لمهنة واحدة يظل يرتقى فيها لأعلى على الأقل بالنسبة للذكور . بدلاً من ذلك تقوم بعض الشركات بالتعيين في وظائف محددة أساسية أكثر من التعيين في مهنة حياة رغم وجود إمكانية الانتقال ، مع تنوع مسارات المهن بين مختلف الأعمال وبين مختلف العمليات الانتاجية ويتضمن ذلك مايلي :

- التحديد المبكر للطاقة والأداء والمهارات والتطلعات واحتياجات التطوير .
- التحديد المبكر لمسارات المهن .
- التعيين في صفوف كموارد للشركة .
- إدارة الشركة لتلك المهن .

- تحديد متطلبات الوظيفة من حيث متطلبات المستقبل من المهارات .
- صورة الوظيفة من حيث المهارات والسلوكيات .
- أساليب تقييم أكثر تعقيدًا .
- تقييم مستمر يرتبط ارتباطًا وثيقًا بصورة الوظيفة واحتياجات العمل على مستوى الوحدة وعلى مستوى المنظمة ككل .

في حالات تالية سوف نفحص بشئ من التفصيل بعض المنظمات في هذا القطاع التي حاولت الاستجابة لتلك التحديات .

المصدر م هيجز "M Higgs 1988" ، إستراتيجية تطوير الإدارة في القطاع المالي .

تحديد مواصفات الموظفين :

إن أحد أسباب القيام بتحليل الوظيفة هو اشتقاق مواصفات الموظفين . ومع ذلك ، فإنه غالبًا مايتم التحديد غير الدقيق للصفات المرغوب توفرها في المرشح للوظيفة وهي عادة مجموعة من القدرات والاختبارات والمهارات والصفات وسمات الشخصية والاهتمامات والدوافع والأنماط والكفاءات مع عدم التمييز الواضح بين تلك المصطلحات . وقد يكون لكل منه وضعه . لكن كل منها في حاجة إلى تحديد وكل منها تقيم بشكل أفضل باستخدام أسلوب مختلف عن غيرها . وسوف نهتم في المقام الأول بقياس المهارات والكفاءات خاصة الإدارية ، وهذه يتم تقييمها بشكل أفضل بأساليب معينة مثل البيانات الحية وعينات العمل والمقابلات ومراكز التقييم، وسوف نركز على هذه الأساليب ونوليها اهتمامًا ، ومع ذلك فنحن في حاجة إلى التعليق على سمات أو صفات شخصية أخرى من الممكن قياسها، أو تقييمها لإكمال تقييم المهارات والكفاءات ، والمساعدة على الإسهام في الصورة الكلية للشخص ، وغالبًا ماتدعو مثل تلك السمات إلى اتباع أساليب معينة للقياس وبصفة خاصة استخدام اختبارات لقياس سرعة العمليات العقلية ودقتها .

القدرة المعرفية واختبارات العمليات العقلية:

تشير «السيكومترية» حرفيًا إلى «القياس العقلي» وتحاول اختبارات العمليات العقلية عمل مقاييس أدائية موضوعية للسلوك ، وهي غالبًا ماتقسم إلى اختبارات للذكاء العام . واختبارات الاستعداد الخاصة واختبارات الشخصية ، كما توجد أيضا الاختبارات المعنية بقياس الصفات أو السمات الخاصة .

وتتوفر معظم اختبارات العمليات العقلية الصحيحة والتي يعتمد عليها تتوفر فقط للموظفين المدربين المؤهلين تأهيلاً مناسبًا من أجل ضمان استخدامها استخدامًا ملائمًا . ومع انتشار الاختبارات الوظيفية في السنوات الأخيرة ، يفضل استشارة إخصائي يحمل ترخيصًا – مثل الجمعية النفسية البريطانية والمؤسسة الوطنية للبحث التعليمي– قبل استخدام مثل تلك الاختبارات .

ومنذ يناير ١٩٩١م تمنح الجمعية النفسية البريطانية شهادة جديدة للكفاءة في الاختبارات الوظيفية تمنح فقط لأولئك الذين تأكدت أهليتهم من جانب نفساني ويحمل ترخيصًا ومؤهلاً تأهيلاً مناسبًا . ويمكن إدراج أسماء مثل هؤلاء الناس في سجل الكفاءة في الاختبارات الوظيفية – وتغطى مستويات الكفاءة مجالات معينة، مثل المعلومات ذات الصلة ومهارات المهام ومهارات إدارة المهام ومهارات إدارة الاحتمالات ومهارات خاصة بالنصوص ومهارات الأدوات . وتم تطوير مجموعة من وحدات القياس التدريبية المبنية على متطلبات شهادة الكفاءة بارترام ١٩٩١ .

ويتزايد استخدام القدرات المعرفية والعقلية لتوفير البيانات للقرارات الخاصة بالاختيار وشغل الوظائف والتدريب والتطوير . وليس هذا مجال الدخول في جدل حول طبيعة الذكاء والإسهامات النسبية للوراثة والبيئة وأفضل طريقة لقياس القدرات العقلية في مكان العمل ، ومع ذلك ، فإن معظم إن لم يكن كل الوظائف غالبًا مايتضمن التعامل مع كمية كبيرة من المعلومات والتحليل والاستنتاجات المنطقية ومن ثم فإن القدرات العقلية تسهم إسهاما عظيمًا للأداء الوظيفي الناجح .

أظهرت معظم الأبحاث على مدار العقود العديدة أن اختبارات القدرة العقلية تعتبر من بين أفضل عوامل التنبؤ بالأداء الوظيفي المتوفرة لدينا، والاختبارات المبرمجة يمكن أن تزيد من أهمية واستخدامات الاختبارات الوظيفية ، ومع ذلك فإن المقاييس الرئيسية للقدرة العقلية المستخدمة في البيئات التنظيمية في بريطانيا في التسعينيات هي مايلي :

اختبارات القدرة العامة :

أحد أكثر الاختبارات شيوعًا في القطاع الصناعي البريطاني للذكاء العام هو اختبار (هيمز أهـ ٤) (Heim's AH4) وهو اختبار قصير إلى حد ما يقدم مشكلات شفهية وعددية وإدراكية وميكانية وللتطبيق على المجموعات من ذوى القدرة المتوسطة فإن اختيار (أهـ ٥ ، أهـ ٦) "AH5 AH6" مفيدان – وتتوفر اختبارات أخرى ذات قدرة عالية وقدرات عقلية محددة – مثل اختبارات القدرات الميكانيكية والفضائية .

اختبارات التفكير الحرج :

اختبار أمريكي للتفكير هو اختبار (واتسون جلازر "Watson Glazer") لتقييم التفكير الحرج – ويوجد اختباران بريطانيان مرتبطان هما اختبار هولدزوورث وسافيل (Saville) و (Holdswoth) الشفهي للقدرة على التفكير الحرج والقدرة على التفكير العددى الحرج . وقد تم التوصل للاختبارات الثلاثة لتقييم القدرة على استيعاب المعلومات وتحليل المحتوى وتحديد الافتراضات وعمل الاستنتاجات المنطقية مثل ما إذا كانت أي استنتاجات تنطبق في الحقيقة . والاختبارات الثلاث ملائمة للمديرين ، لكن الاختبارات البريطانية لاتوفر فقط القواعد البريطانية المرتبطة بمختلف أنواع المديرين ، بل تتضمن أيضًا بنودًا مشتقة من البيئات الإدارية .

الاستعدادات الخاصة واختبارات الاستعداد :

توجد مجموعة من الاختبارات التى تقيس الاستعدادات لوظائف معينة ، خاصة الوظائف الكتابية . وهذه غالبًا ما تتضمن اختبارات قدرة عددية وشفهية واختبارات الهجاء واللغة والفهم . وقد تم تطوير اختبارات أكثر خصوصية لمعالجة الكلمات ووظائف الحاسب الآلـي .

الاهتمامات والقيم :

توجد اختبارات عديدة للقيم الشخصية والاهتمامات الوظيفية مساندة في الاستشارات والإرشادات والتطويرات المهنية مثل بيان الاهتمام المهنى القوى [أوبيان كامبل للاهتمام القوى] أو سجل كودر(Kuder) التفصيلي – أو بيان ميللر – روث ويل (Rothwell - Miller) للاهتمامات . أدخل سافيل (Saville) وهولدزوورث (Holdsworth) في بريطانيا بيانات بالاهتمامات في الوظيفة العامة والمتقدمة والإدارية.

استنتجت معظم المراجعات لمثل هذه الاختبارات أنه رغم الفائدة الكبيرة لتلك الاختبارات في إطار التقدم في الوظيفة فإنها ضعيفة في التنبؤ بالنجاح في الوظيفة.

الدوافـــع :

تتضمن مواصفات الموظفين غالبًا قوائم من الدوافع والحوافز . ومن الواضح أن التحفيز يؤثر على نجاح الوظيفة، حيث أثبتت أبحاث مكليلاند (Maclelland) بصفة خاصة اختلاف الناس في حاجاتهم للانتماء والقوة والإنجاز ، وأن مثل تلك الدوافع ترتبط بوظائف معينة مختلفة .

ومثل تلك الدوافع يمكن قياسها من خلال بيانات التقارير الذاتية أو عن طريق اختبارات إسقاطية [اختبارات يستخدمها العلماء للكشف عن حقيقة دوافع الفرد وشخصيته، حيث تستخدم غالبًا نسخ من اختبارات الإدراك بالترابط للكشف عن وعى الذات الاستنباطي [لكشف قدرة الفرد على تفسير الأفكار في ضوء ماهو

معروف مسبقًا لديه] . كما يمكن استخدام تمرين القصة المصورة . وفي هذه الاختبارات ، تعرض على الأفراد صور غامضة وعليهم تفسير مايحدث وماحدث وما سوف يحدث في المستقبل . ويتم تحليل محتوى إجابة الأفراد لتبيان الدوافع الكامنة وراءها .

اتضح من بحث أمريكي حديث أن «التحفيز الإداري» المرتبط بنمط القيادة وقلة الحاجة للانتماء وارتفاع الحاجة للقوة والحاجة المتوسطة للإنجاز والإعاقة الباطنية المرتفعة لحرية النشاط تبدو مرتبطة بالنجاح الإداري في المنظمات الكبيرة ، لكن ليس بالضرورة بالنجاح في النواحي الفنية والمهنية . كما أفاد البحث أن النجاح في مجال الأعمال ترتفع معه الحاجة للإنجاز أكثر من الحاجة للتأثير في الآخرين .

خصائص الشخصية :

تحتوى مواصفات الموظفين على قوائم من السمات أو الخصائص الشخصية مثل الميل للحزم والثقة بالنفس والحسم والحماس أو الثبات والواقعية أو الاستقلال. ويحاول القائمون على استقطاب الموظفين والقائمين بعملية صنع قرارات التوظيف دائما تقييم تلك السمات في المقابلة وتم تطوير مجموعة من اختبارات العمليات العقلية المشتقة غالبًا من المعطيات التحليلية العامة لمحاولة تقييم سمات الشخصية بطريقة أكثر موضوعية . لكن يظل كثير من الناس في شك بشأن ادعاءات اختبارات الشخصية ويشعر كثير من الأطباء النفسانيين بإسهامهم في تحويل المواقف إلى سلوك . ومع ذلك فإن استخداماتها في القطاع الصناعي البريطاني في الاختيار والترقية والتطوير المهني في تزايد . وازداد الاهتمام باختبارات الشخصية يسبب تطوير اختبارات صممت بصفة خاصة لعمل تقييمات مابين العمال البالغين بدرجة من الصحة وبشكل مقبول أكثر من الاختبارات التحليلية العامة . وفيما يلي اختباران رئيسيان من اختبارات الشخصية يستخدمان للاختبار في بريطانيا :

عوامل الشخصية الـ (١٦) لكاتل :

يحدد هذا الاختبار (٦١) عاملا للشخصية ويولد صورة للشخصية في حاجة لأن تفسر بعناية وقد بنى هذا الاختبار أصلاً على أبحاث تحليلية عامة أمريكية لكن توجد الآن قواعد لمجموعة من النصوص والأعمال البريطانية في هذا الشأن .

استبانة الشخصية الوظيفية لسافيل وهولدزوورث :

يوجد اختبار بريطاني تم تطويره حديثًا - وهو ذو توجه كبير نحو العمل . ويتوفر في عدد من الصيغ مستنتجاً بالسيرة الشخصية ويكون ملائمًا جدًا لصنع القرار التنظيمي . كما يتوفر أيضًا نسخ بالحاسب الآلي وبيانات حول أدوار الفريق المفضلة وأنماط القيادة .

وتعتبر هذه الاختبارات ذات قيمة كبرى للتغذية المرتدة الشخصية وموضوعات التطوير ، لكن لايجب الإفراط في استخدامها في حالات اختيار الموظفين . ويمكن لهذه الاختبارات أن تكون تكملة قيمة للبيانات التي يتم تجميعها في المقابلات أو في مراكز التقييم ، كذلك يمكن استخدامها أيضا لمقارنة مختصر السيرة الشخصية مع سيرة الأشخاص الموجودين بالفعل في الوظيفة أو في وظيفة مستهدفة وترتيب نجاحهم في هذا المركز ، عندئذ قد يوجد ميل لرفض المرشحين الذين لا تتمشى السيرة الشخصية المختصرة لهم مع محتويات السيرة الشخصية المختصرة ، وقد يؤدي هذا لتحيزات عنصرية أو عرقية خاصة مع وجود احتمال أن المراكز العليا قد تكون بالفعل مشغولة من جانب البيض وأن هذا المدخل يفترض أن أنماط الشخصية التى أدت للنجاح في الماضي ستؤدى للنجاح في المستقبل ومع مراعاة أن كثيرًا من المنظمات قد تغيرت بطرق كثيرة في مواجهة المطالب البيئية المتغيرة ، فإنه من المحتمل أنها ستتطلب أنواعًا مختلفة من الناس في المستقبل .

الأنماط المعرفية أو الإدارية :

تتزايد الآن شعبية التقييم في مجال آخر – خلاف تقييم مستويات الأداء – وهو تقييم الأنماط الإدارية للسلوك المعرفى والقيادي والتعامل بين الأشخاص وفي فرق العمل . والافتراض القائم هنا هو أنه بعكس الحال في القدرات ، فإنه توجد طرق مختلفة لأداء الأشياء . وهذه الطرق المختلفة ليست بالضرورة أفضل أو أسوأ فعالة أو غير فعالة ولكنها تتضمن تفضيلات مختلفة ، فإن الثقافات التنظيمية المختلفة ونظم القيم قد تفضل أنماطًا مختلفة من السلوك . وتتضمن مجالات الاهتمام مايلي :

أنماط الإبـــداع :

مقياس حديث نسبيًا هنا هو بيان (بالسمات والخصائص) الخاصة بالتأقلم لكيرتون (Kirton) ، وهو عبارة عن قياس للميل للتجديد وكسر الحدود أو للتأقلم داخل الحدود الموجودة . قد يفتقر المجددون للانضباط ، لكنهم يولدون الحلول الأصلية . أما المتكيفون فيفضلون النظام ويفضلون تطوير وتنفيذ أفكار الآخرين ويعتبر النمطان متساويين في ضرورتهما وأهميتهما ، لكن الأفراد يعملون بشكل أفضل في مراحل مختلفة من المشروع أو من بيئات مختلفة بسبب اختلافهم في تفضيل نمط عن غيره . لايبدو بيان (كيرتون) ملائمًا لأغراض الاختيار، ولكنه قد يكون مفيدًا لأغراض بناء الفريق والتطوير والاستشارة وإدارة الضغوط .

أدوار الفريق – تفضيلات أدوار الفريق لبلبن (Belbin)

تم تطويره بانجلترا من تحليل الفرق الناجحة وتحليل أدوار الفريق المفضلة التي تبناها أعضاء الفريق . ورغم أنه يستخدم أحيانًا لاختيار الأفراد للفرق الموجودة ، فإنه يستخدم أساسًا في بناء الفريق وفي الإدارة والتطوير التنظيمي . كذلك يمكن التمييز بين أدوار الفريق لبلبن (Belbin) وبين تحليل معدلات الأفراد في استبانات الشخصية الوظيفية (OPQ) "Occupational Personality Questionnaire" .

أنماط العلاقات بين الأشخاص "FIRO B and F" :

تتعلق تلك الاختبارات بالأنماط المفضلة للتعامل مع الآخرين كما يتعلق بسلوك الناس وشعورهم حول سلوكهم هذا . ويتم تحديد حاجة الناس إلى الانضمام للجماعة وللسيطرة وللحب وتبدو الاختبارات مهمة في بناء الفريق وفي التطوير الشخصي .

بيان «بالصفات» بالنمط لبريجزومايرز MBTI Myers - Briggs :

يعد هذا البيان الخاص بالنمط مشهورًا جدًا في بريطانيا ، رغم أنه أمريكي الأصل ويستخدم في الممارسة البريطانية لتحديد الطرق التي يستخدمها الناس للتقييم والاستجابة لبيئتهم، بناءً على العمل المبكر الذى قام به كارل جنج (Carl Jung) والأبعاد التي تم تحديدها هي : الانبساطية مقابل الانطوائية ، أو الحس [الشعور الباطني] ، في مواجهة الحدس [تفضيل التصرف بناء على البيانات أم بناء على الحدس أو الحس] التفكير مقابل العواطف [العقلانية في مواجهة االعواطف عند إصدار الأحكام] . الحكم العقلاني مقابل الإدراك الحسي [اتجاهات أو مواقف ذات حكم عقلاني في مواجهة الإدراك التقييمي] يميل المديرون غالبًا تجاه صورة الانبساطي – المثير ، المفكر ، والحكمي ، في حين قد يميل علماء البحث والمتخصصين الفنيين نحو صورة الانطوائي ، الحدس ، المفكر ، المدرك . ومن الواضح أن ترقية أفضل عالم باحث أو متخصص فنى لمدير بحث وتطوير أو لرئيس وحدة ليست بالضرورة هي الإستراتيجية الأكثر فاعلية . قد تتطلب المستويات والبيئات والوظائف الإدارية المختلفة طرقًا مختلفة للتعامل مع المعلومات وقد تتطلب الفرق المختلفة أساليب مختلفة . ويبدو الـ MBTI مفيدًا بوضوح للاستشارة وللتغذية المرتدة وتطوير الفريق وإن لم يكن كذلك للاختيار ، ويتوفر بعض الدليل على أن المرأة المديرة تتبنى نمطًا أو أسلوبًا مختلفًا عما يتبناه المدير الرجل ، وهو أسلوب أو نمط أكثر مثالية أو أقل تقليدية وفقًا للأبحاث في كرانفيلد التي قام بها مثنى كومب Cranfield by Vinnicombe.

أنماط التعليم :

حاولت بيانات أو قوائم (بالصفات والسمات) تقييم كيفية تعلم الناس بطريقة أفضل مثل بيان نمط التعليم لكولب ١٩٧٤م (Kolb) وهوني ممفورد ١٩٨٦م (Honey , Mumford) .

قياس المهارات (عينات العمل ومراكز التقييم) :

حتى يمكن تقييم المهارات ينبغي أن يقوم المتقدمون لشغل الوظائف بعمل شئ ما يمكننا ملاحظته وتقييمه . نحن نعنى هنا بسلوك يمكن تعلمه عبر فترة من الزمن قصيرة نسبيًا وتوجيه هذا السلوك نحو إنجاز هدف أو مهمة . وغالبًا ما يمكن تقييم مهارات المتقدم بأسلوب عينة العمل ، حيث ينبغي على المتقدمين أداء عينة من العمل المعني .

تعد اختبارات عينة العمل من بين أفضل عوامل التنبؤ بأداء الوظيفة المتوفرة لدينا ، وتتمتع بدرجة عالية من المصداقية بسبب إعطاء المرشحين أهمية عالية لها أكثر من الاختبارات التحريرية ، كما أن المرشحين يعدون تلك التقييمات أكثر عدالة ودقة من كثير من الاختبارات الأخرى ، بالإضافة إلى ذلك فإنها أقل عنصرية في تمييزها ضد جماعات الأقلية وتتمتع بمزايا أخرى عديدة ، فهى يمكن أن تمد المرشحين «بتذوق» للوظيفة المعنية وتسمح لهم بعمل تقييم أكثر واقعية لمدى ملاءمتهم للوظيفة كما أنها يمكن أن تولد معلومات تطويرية مفيدة .

وفي المجال المهنى والإداري ، قد تتضمن عينات العمل تمرينات عملية وعروض شفهية ومناقشات جماعية بلا قائد – وألعاب إدارية ولعب أدوارالمقابلات شخصية. وتعتبر هذه الأنشطة من العناصر المكونة لمركز التقييم الذى قد يكون أكثر الطرق التي تم التوصل إليها حتى الآن من حيث شموليته للمهارات والإمكانيات الإدارية التي يتم تقييمها جيدًا . ونعتبر مراكز التقييم من بين أفضل الطرق المتوفرة لتقييم المهارات الإدارية والمهنية في العمل وسوف نناقشها بشئ من التفصيل .

وغالبًا ما تسمى المعايير التي يتم تقييمها في مراكز التقييم بالأبعاد أو الكفاءات. وحيث إن هناك اهتمامًا متزايدًا بتقييم وتطوير الكفاءات ، فنحن في حاجة لفحص هذا المجال بشكل أعم .

تقييم الكفاءات :

أصبح مصطلح الكفاءة والأهلية أو الجدارة شائعًا جدًا في كل من بريطانيا وأمريكا في السنوات الأخيرة وبصفة خاصة في المجال الإداري ، ويرجع ذلك جزئيًا لأنشطة مبادرة ميثاق الإدارة (Management Charter Initiative MCI) ووكالة التدريب ، والمجلس الوطني للمؤهلات المهنية في بريطانيا National Council for Vo-cational Qualifications NCVQ.

صُممت المناهج الأمريكية للكفاءة الإدارية أساسًا؛ لاكتشاف مايحقق الامتياز أو الأداء المتفوق للمديرين . ومالت تلك المناهج لاستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب مثل الحدث الحرج أو طريقة مركز التقييم . ومالت لرؤية الجدارة أو الكفاءة على أنها سمة تشكل الأساس للتفوق في الأداء «بورياتزيس» (Boyatzis 1982) وكانت الكفاءات الناتجة سلوكية في المقام الأول ومحددة للمهارات أو الصفات التي سيستخدمها الشخص لأداء الوظيفة . كما كانت غالبًا شاملة ، محاولة أن تصف بإيجاز بارع – بقدر الإمكان – السلوكيات التي يمكن أن يسلكها ذوو الأداء المرتفع . بالرغم من تفاوت نسب ذلك طبقًا للمستوى أو الوظيفة أو بيئة العمل.

وقد أثرت هذه المناهج الأمريكية خاصة مناهج بوياتزيس وسكوردر(Boyatzis 1982) و (Schroder 1989) على الممارسة البريطانية في كثير من الشركات . وارتبطت هذه الممارسة باستخدام مراكز التقييم أو مراكز التطوير ويصف مثال (٣/٤) هذه المناهج ومثال (٤/٤) استخدامها في مطار مانشستر وبنك وستمنستر الوطني .

ومع ذلك ، فإن المدخل البريطاني الذى تؤيده ميثاق مبادرة الإدارة يرتبط بشكل أوثق بأداء العمل في وظائف محددة ، ويرتبط أكثر بشهادات معتمدة وهنا تُعرف الكفاءة الوظيفية بأنها القدرة على أداء الأنشطة خلال الوظيفة طبقًا للمستويات المتوقعة في العمل ، وتعتبر هذه المستويات بالإضافة إلى معايير الأداء وبيانات المراتب عناصر الكفاءة وعبارات للمراتب .

يحدد عنصر الكفاءة الوظيفة المعنية التي يجب أن يكون الفرد الكفء قادرًا على القيام بها . أما معايير الأداء فتحدد ما يمكن أن يشكل الأداء المقبول للوظيفة ، أما بيانات المراتب فتوضح الأطر أو البيئات التي تلائم تلك المستويات .

مثال (٤ - ٣)

* منهج بوياتزيس وماك بير "Mc Ber/ Boyatzis"

تأصل هذا المنهج رغبة من الجمعية الأمريكية للإدارة لاكتشاف الصفات العامة المؤدية للأداء العالي . وقد تم تحديد هذه الصفات من خلال :

- مقابلات الحدث السلوكي (أسلوب الحدث الحرج) .
- تمرين القصة المصورة .
- قائمة بأساليب التعليم .

وتعرف الكفاءة بأنها سمة أساسية (ضمنية) في المدير ترتبط سببيا بالأداء المرتفع في الوظيفة – وتم إثبات مصداقية نموذج الكفاءة تجريبيا تجاه أداء الوظيفة . يحدد النموذج (٨١) كفاءة عامة تتجمع في أربع (٤) مجموعات كما يلي :

١ – إدارة الهدف والعمل :

- التوجه نحو الكفاءة .
- النشاط البارز .
- الأثـــر .
- الاستخدام التشخيصي للمفاهيم .

٢ – توجيه المرءوسين :

- استخدام القوة المنفردة .
- تطوير الآخرين .
- العفوية (التلقائية) .

٣ – HRM (إدارة الموارد البشرية) :

- تقييم الذات .
- ضبط النفس .
- القدرة على الاحتمال والتكيف .
- الاتجاه الإيجابي .
- إدارة عملية الجماعة .
- استخدام القوة الاجتماعية .

٤ – القيـــادة :

- الثقة بالنفس .
- القدرة على بلورة المفاهيم .
- الفكر المنطقـــي .
- التقديم الشفهي .

وتم استخدام المنهج في مطار منشستر جاكسون [Jackson 1989] وتضمن (١٥) من كفاءات McBer ونتج عنه تقرير بالصورة الشخصية حدد لب الكفاءات المطلوبة للأداء المرتفع من جانب (٣٢) مديراً من الإدارة العليا . وتم تقييم شاغلي الوظائف تجاه الكفاءات في مركز تطوير ، مع تطوير سيرة شخصية وتغذية مرتدة وخطط تحسين شخصية متضمنة دليلاً لتطوير الذات – وتدريبًا منزليًا وتعليماً في الإدارة .

وكانت الكفاءات المشتقة هي:

التفكير الحرج

الرؤية الإستراتيجية مهارة الأعمال .	ما الذي تحتاج عمله؟
الدافعية للإنجاز احتراف النشاط الثقـــة السيطرة المرونـــة الاهتمام بالفاعلية التوجيه	إنجاز العمـل
التحفيز مهارات التعامل مع الأشخاص العناية بالتأثير الإقنـاع التأثير	أخذ الناس معك

المرجع: جاكسون ١٩٨٩م

يسمح التأصيل الأمريكي للكفاءات بأدوار كبيرة لتقييم الكفاءة خلال مراكز التقييم والمحاكاة والمقابلات المرتبطة بمعايير ، بالإضافة إلى مكان العمل . أما المدخل البريطاني فيميل للتأكيد الكبير على التقييم في مكان العمل وعلى حقيبة

الأوراق والمستندات (السجلات) اليوميات ويتبعها وسائل مثل :

- مشروعات معتمدة على العمل .
- مشروعات تحليلية .
- محاكاة .
- أسئلة شفهية وتحريرية .
- اختبارات بإجابات اختيارية .
- تقييم الذات .

وتبدو المداخل البريطانية أكثر ارتباطًا بمؤهلات محددة وشهادات معتمدة وبالتعليم السابق قبل تلك الشهادات .

مثال (٤ - ٤)

منهج سكوردر Schroder :

نشأ هذا المدخل أصلاً لدراسة العوامل التي أدت إلى الأداء المرتفع للفريق أثناء المحاكاة التجريبية ، واتسع بعد ذلك ليستخدم في المحاكاة التي تحدث مع المديرين في مراكز التقييم .

ويحدد إحدى عشرة كفاءة للأداء المرتفع :

- البحث عن المعلومات .
- تكوين المفاهيم .
- المرونة المفاهيمية (الفكرية) .
- البحث عن العلاقات بين الأشخاص .

- إدارة التفاعل .
- التوجه التطويري .
- الأثـــر .
- الثقة بالنفس .
- التقديم .
- التوجه نحو تأييد أو احتراف النشاط .
- التوجه نحو الإنجاز .

وقد استخدم هذا المدخل في بنك وستمنستر الوطني كوكاريل (Cockerill, 1989) للربط مابين التقييم السلوكي وأداء الوحدة وبناء الفرق والتعامل مع البيئات المتميزة بالتفاعل والتعقيد، ويتم التقييم في الوظيفة وفي مراكز التقييم . ويتكون التطوير من استخدام القوة والتعويض عن الضعف وتطوير محدد أو محددين إلى مصادر قوة .

المعاملة العادلة والفرص المتكافئة:

وبغض النظر عما يتم تقييمه وكيفية تقييمه ، فمن المهم ضمان معاملة الناس بعدالة وعدم حدوث التمييز غير العادل . ومن المهم عمل ذلك لأسباب عديدة تتضمن:

- القيم الأخلاقية والمعنوية والسياسة الخاصة بالعدالة والمساواة .
- تجنب انتهاك التشريع الذي يمنع التمييز العنصري .
- النفع الذي يعود على المنظمات من ضمان تعيين أفضل شخص ، وأن قرارات شئون الموظفين تتخذ فقط على أسس مرتبطة بالوظيفة وأن كل الموظفين المحتملين أو الفعليين لديهم فرصة متكافئة تماماً لاستغلال مهاراتهم .

ومن المهم أن يعى القائمون على التقييم بالتشريع الوثيق الصلة بهذا الشأن والذي يمنع التمييز غير العادل مثل القانون ١٩٧٥ (قانون التمييز ضد الجنس) وتعديلاته وقانون علاقات الأجناس ١٩٧٦م والشخص المعاق (توظيف ١٩٤٤م و ١٩٥٨م في بريطانيا) .

ويعترف هذا التشريع بشكلين من التمييز هما التمييز المباشر وغير المباشر . ويحدث التمييز المباشر عندما يعُامل شخص بطريقة أقل تفضيلاً من الآخرين لأسباب جنسهم (ذكر/أنثى) أو عرقهم أو الحالة الاجتماعية [مثلاً عملاؤنا لايريدون بائعًا أسود ، المرأة مع الأطفال لا يمكن الاعتماد عليها] .

أما التمييز غير المباشر فيحدث عندما تكون مجموعة معينة من الموظفين غير قادرة على الوفاء بمطلب لايكون أساسيًا للوظيفة بأي حال .

ويسمح كل من قانون التفرقة على أساس النوع والعرق للموظفين باتخاذ الإجراء الإيجابي للتغلب على آثار التمييز العنصري السابق ، مثل تدريب وتشجيع السود أو النساء حين يتضح وجود عدد قليل منهم أو عدم وجود أحد في الاثنى عشر شهراً السابقة .

ويعد «التمييز الإيجابي» بمعنى التمييز في نقطة الاختيار غير قانوني في بعض المواقف حيث يعد نوع أو عرق الشخص مؤهلاً أساسيًا للوظيفة، مثال ذلك صاحب العمل الذي يطلب أفرادًا بخدمات شخصية تكون متوفرة جدًا أو فعالة جدًا لو قدمها عضو من جنس معين أو عرق معين .

من المهم استخدام معايير مرتبطة بالوظيفة، وأساليب تستطيع تقييم تلك المعايير بدقة وذلك بغض النظر عما يتم تقييمه وبغض النظر عن أسلوب التقييم المختار . وينطبق هذا على وسائل تقييم المهارات التي سنقوم بمناقشتها كأساليب اختبارات العمليات العقلية . ومن المهم كذلك أن يتم تدريب القائمين بالتقييم والذين يختارون على سبيل الاستقطاب والاختيار، وتوجد العديد من المنظمات التي تستطيع عمل ذلك إيلز وأولك [Iles and Auluck] (١٩٩١م) .

خلاصة الفصل:

نظرنا في هذا الفصل فيما يلي :

■ تحليل الوظائف هي الأساس لسلسلة من قرارات التوظيف بما فيها الاختيار وهي تمدنا بأساس للوصف الوظيفي ومواصفات الموظفين ، ويمكن تنفيذه بعدة طرق لكن يوجد أسلوبان مفيدان بصفة خاصة هما: أسلوب الأحداث الحرجة، وأسلوب شبكة المعلومات المخزنة ويحتاج الأمر إلى الأخذ في الحسبان المهارات المطلوبة في المستقبل .

■ أنواع المعايير المحددة في مواصفات الموظفين غالبًا ماتكون غامضة – وهي تتضمن القدرات والاهتمامات والدوافع والسمات والأنماط والمهارات والكفاءات . ويتحقق التقييم الأمثل لكل من تلك المعايير من خلال أسلوب مختلف ، فبالنسبة للمهارات والكفاءات ، يتضمن الأسلوب المفيد بصفة خاصة لتقييمها مركز التقييم وعينة العمل، أما القدرات والسمات فيمكن تقييمها باختبارات قياس العمليات العقلية ودقتها .

■ تختلف المناهج الأمريكية والبريطانية للكفاءة ويحدد المنهج الأمريكي السلوك الذي يتم تقييمه من خلال مراكز التقييم وعينات العمل والمقابلات ، وتحدد المناهج البريطانية الوظائف التي تحتاج إلى أن تؤدي بمستويات محددة تم تقييمها في الأساس من خلال الملاحظة في مكان العمل والسجلات المعتمدة على العمل .

■ ينبغي على القائمين على التعيين أن يكونوا على وعى بالتشريع الخاص بعدم التمييز العنصرى وأن يتم تدريبهم جيدًا .



الفصل الخامس

كيف يجب عمل التقييم ؟



تصنيف طرق التقييم :

توجد الآن عدد من وسائل التقييم ومن الممكن تصنيفها بعدة طرق ، أحد طرق تقسيمها هو التقسيم طبقًا لما إذا كانت المعلومات التي يتم اشتقاقها حول المرشحين تتعلق بعملهم الماضي - أو بالسلوك غير المرتبط بالعمل ، أو بأدائهم الحالي في الاختبارات والتمرينات والمقابلات أو بنواياهم المستقبلية عن كيفية تصرفهم إذا ماتم اختيارهم أو ترقيتهم . ويعنينا في المقام الأول تقييم المهارات والكفاءات أكثر من الاهتمامات والسمات والقدرات والدوافع ولهذا الغرض ، يفيد الآتي بصفة خاصة :

- نماذج طلبات التقديم .
- مدخلات تاريخ الحياة (مثل سجلات الإنجاز ، تقييم التعليم السابق ، بيانات عن حياة الشخص) .
- المقابلات [معايير مرجعية ، وصف سلوكي نمطى موقفي] .
- مراكز التقييم وعينات العمل .

وحتى نختار أى طريقة تقييم لاستخدامها في أى موقف ، فنحن في حاجة لوجود بعض المستويات التقييمية؛ لكي نقارن على ضوئها بين مختلف الطرق المتاحة. وتعد المعايير الأساسية التي يحكم بها على طرق التقييم تقليديًا هي معايير اختبارات العمليات العقلية الخاصة بالاعتمادية والمصداقية ويقصد بالاعتمادية درجة تحرر المقياس من الأخطاء العشوائية ، وهو مفهوم يماثل لدرجة ما الثبات . فلو أن المقياس يُعتمد عليه ، فإنه يمكن قياس الشئ بدرجة من الثبات ، وهذا مهم، لكن مانريد أن نعرفه أيضًا هو ما إذا كان ما يتم قياسه هو بالفعل ماتدعى أداتنا القياسية أنها تقيسه ، بمعنى مصداقية أداة القياس . توجد عدة مناقشات للمصداقية ، لكن يوجد عمومًا ثلاثة أنماط معترف بها للمصداقية .

■ مصداقية المحتوى : درجة تجميع المقياس لمختلف الجوانب المرتبطة بنجاح الوظيفة بشكل كافٍ ، مثلاً هل عينة العمل ممثلة فعليًا للوظيفة ؟

■ المصداقية المرتبطة بالمعيار وبصفة خاصة مصداقية التنبؤ ، بمعنى مصداقية التنبؤ أو المدى الذى يمكننا المقياس من التنبؤ عن الدرجة التي سيسجلها المرشح في بعض المعايير مثل قياس أداء الوظيفة في بعض التقييمات المستقبلية .

■ مصداقية البناء : المدى الذي ترتبط به درجات الاختبار بالمقاييس الأخرى لنفس السمة أو الصفة أو البناء .

وبالنسبة للممارسين في شئون الموظفين ، ربما يكون أهم شيء هو مصداقية تنبؤ المعيار لأى مدى تمكننا درجات المرشح في الاختبار أو التمرين أو المقابلة من التنبؤ بنجاحه الوظيفي المستقبلي، كما تم قياسه أو كما عبر عنه بمعايير مثل الإنتاجية أو الأداء المقدر ؟

ويوجد معيار آخر لتقييم أساليب التقييم هو احتمال تحيزها ضد مجموعات معينة مثل المرأة والأقليات الجنسية والعرقية والفئات العمرية وأحد طرق تعرف ذلك يكون من خلال الأثر المعاكس لأسلوب التقييم ، بمعنى الدرجة التي يرفض بها عدد غير متكافئ أو غير متجانس من التقديم من تلك المجموعة أو يحجب بها أفراد المجموعة بطريقة غير عادلة .

لو نظرنا للإجراءات العديدة المتاحة ، يمكننا ترتيبهم وفقًا لمصداقية تنبؤهم واحتمال تحيزهم ، وتوجد بعض طرق التقييم التي يعد أداؤها ضعيفًا وفق هذين المعيارين (مصداقية التنبؤ واحتمال التحيز) مثل الأشخاص المرجعيين الذين يرجع إليهم طلبًا للمعلومات عن أخلاق أو قدرة الشخص، ومثال آخر لتلك الطرق المقابلات غير المنظمة والمحددة . ويعد أداء أساليب أخرى جيدًا لدرجة معقولة وفق معيارين ، مثل البيانات عن الحياة ، وبيانات الشخصية – والمقابلات المنظمة ، أما اختبارات القدرة المعرفية فيبدو أنها تحقق مصداقية عالية نسبيًا إلى جانب احتمال عالي نسبيًا أيضًا لاحتمال التحيز . ويوجد دليل على أن المرأة تميل للتفكير بطرق مختلفة عن الرجل . أما أساليب أخرى مثل اختبارات عينات العمل ومراكز التقييم

فيبدو أنها تؤدى أداء جيداً وفق معيارين . هذان الأسلوبان يظهران مصداقية تنبؤ عالية ويبدوان عادلين عموماً لكل من الأقليات والنساء .

وبالرغم من ذلك ، فهناك معايير أخرى يمكن استخدامها ، أحدها هو فائدة المقياس أو القيمة النقدية للاختيار والفائدة النقدية التي يمكن أن يضيفها الإجراء الذى نختاره للتقييم . ومعيار آخر لتقييم الأسلوب المختار للتقييم هو مدى قبوله أو أثره على المشاركين [وسنناقش ذلك الموضوع بشئ من التفصيل] . ويبدو أن عينات العمل ومراكز التقييم يحققان نتائج جيدة بناءً على المعيارين ، وذلك بالرغم من التكلفة المبدئية العالية التي يتطلبها الأخذ بهما .

ويبدو أن بعض الشركات البريطانية وحتى بعض الشركات الفرنسية والألمانية تستخدم دراسة الخط (بوصفه يعبر عن شخصية كاتبه) أو تحليل خط اليد لتقييم المرشحين . وبالرغم من ادعاءات مروج هذا الاتجاه ، فيوجد دليل بسيط على مصداقية تنبؤ خط اليد لتقييم الموظف . وبالرغم من ذلك . فيبدو أن خط اليد يتم تقييمه عموماً بطريقة غير رسمية لاختصار عدد المرشحين وذلك وفق الطريقة التى يعبئون بها نماذج طلبات التوظيف . أفادت مقارنة حديثة بين ممارسات الاختيار الفرنسية والبريطانية قام بها شاكلتون ونويل "Shakleton , Newell" ١٩٩١م أن الشركات البريطانية تميل قليلاً لاستخدام اختبارات مراكز التقييم والاختبارات المعرفية كما يزيد استخدامها للأشخاص المرجعيين ، أما الشركات الفرنسية ، فعلى العكس فإنها تستخدم خط اليد بكثرة .

ويعد أسلوب تقييم الذات أسلوباً آخر مفيداً في عدد من النواحي، ويعد أيضاً الأسلوب مرتبطاً أكثر بالتطوير والتدريب والإرشاد أكثر من الاختيار . يمكن أن يلعب تقييم الذات دوراً هاما في تمكين المتقدمين من عمل الاختيار الأفضل للمنظمة التي يعملون بها ، كما أنه يمكن أن يلعب دوراً رئيسياً في أساليب مراكز التقييم خاصة في مراكز التطوير . ويعتبر تقييم زملاء العمل الذى يتطلب وجود مجموعة

من الأفراد يعرفون بعضهم البعض ، يعتبر أسلوبًا أقل فائدة للاختيار في حين تزيد أهميته في الترقية أو تعيين الأفراد الملائمين للفريق .

مرة أخرى ، يوجد استثناء أساسي مع مراكز التقييم ، حيث يمكن أن يقوم مجموعات من المرشحين بترتيب أداء بعضهم البعض في تمرينات محددة ويعطون لبعضهم البعض تقديرًا كليًا ويتمتع زملاء العمل أو الأقران بمصداقية مرتفعة إلى حد نموذجي . وسنناقش كيف يمكن أن تستخدم تقييم الذات وتقييم زملاء العمل لأغراض الاختيار والتطوير عند مناقشة التقييم ومراكز التطوير فيما بعد . إن الأقران يتفوقون على الرؤساء في إظهارهم للتقمص العاطفي والفهم الأوضح لتفاعلات الجماعة والملاحظة الصريحة لسلوك المرشح .

استخدام نماذج طلبات التقدم للوظيفة:

تستخدم المنظمات النماذج (Application forms) لعدد من أغراض شئون الموظفين لكن أحد الاستخدامات الرئيسية هي لإعداد قائمة بالمرشحين للمقابلة أو لإجراءات التقييم ومع ذلك غالبًا ماتكون سيئة التصميم لهذا الغرض فإن المرشحين يكونون في حاجة للتقييم في هذه المرحلة كما في كل المراحل الأخرى ، ضد معايير مشتقة من مواصفات الوظيفة، ومع ذلك فإن كثيرًا من القائمين على استقطاب الموظفين لا يقومون بذلك ، لكنهم يستخدمون معايير لا علاقة لها بمواصفات الوظيفة، مثل العمر والنوع والعرق والعنوان وكمية مايكتبه الشخص أو كيف يكتبه، وما إذا كان المتقدم للوظيفة استخدم الطباعة في تعبئة النموذج من عدمه . إن المنظمات في حاجة لتصميم النماذج بشكل يسمح بجمع المعلومات ذات العلاقة بالمعايير المشتقة من مواصفات الوظيفة ، حتى يمكنها تقييم مهارات المتقدم وإمكانياته بشكل أكثر دقة . الشكل الملائم للنموذج المستخدم سيتنوع وفق نوع المنظمة المعنية، ونوع الوظيفة التى يتم التقدم إليهـا .

حالة دراسية ناتكو Natco :

سنقوم الآن بالنظر في حالة منظمة كبرى، تقوم باستقطاب مدربي إدارة لشغل وظائف إدارية، تستهدف المنظمة تحليلاً وظيفيًا لكشف أن مدربي الإدارة يجب أن يظهروا دليلاً بانطباق المعايير الآتية عليهم :

- مقدرة أكاديمية عامة مرتفعة .
- مهارات قيادية وتأثيرية .
- مهارات تنظيمية .
- مهارات اتصال كتابية .
- متحفز للوظيفة .
- متحفز للإنجـاز .

فهذه المنظمة بحاجة إلى تصميم طلب التقدم بشكل يسمح للمرشحين أن يبرهنوا على هذه المعايير – وأن تزود القائمين على الاستقطاب بمجموعة من الإرشادات لتمكنهم من عمل التقييمات الدقيقة . يوضح المثال (١/٥) الشكل الذي يمكن أن يأخذه طلب التوظيف في حين يوضح مثال (٢/٥) الإرشادات التي يمكن أن تعطى للقائمين على الاستقطاب، من الممكن استخدام هذه الإرشادات لاختيار المرشحين بإعطائهم درجة كلية . وتبدو أنواع أخرى من المعلومات والأسئلة أكثر ملاءمة لأنواع أخرى من الوظائف (مثل معالجة الكلمات ومؤهلات السكرتارية) . ويمكن استخدام طلب التوظيف كمرشد لجدول المقابلة ويحدد مجالات لمزيد من الأسئلة .

في إحدى منظمات الخدمات المالية التي قمنا بدراستها (سنسميها ناتكو Natco) تم تقييم المرشحين كمدربين للإدارة على أساس مقياس مكون من خمس نقاط في المقابلة الأولى وفق المعايير الآتيـــة :

- التأثير الشخصي ومهارات الاتصال [المظهر ، الثقة ، الحماس ، اليقظة ، الطلاقة، وطريقة تقديم نفســه) .
- مهارات التعامل مع الناس [القيادة ، مهارات الفريق ، مهارات التأثير ومهارات العلاقات]
- المهارات الذهنية (القدرة على التعلم ، تطبيق الذكاء ، المنطق ، المرونة، القدرة على أن يكون عمليًا) .
- مهارات المهام والتنظيم (التنظيم ، المتابعة ، عمل أولويات، والإنجاز)
- القدرة على التأقلم (التحمل، سهولة التأقلم بعد حدث صعب، والقدرة على التكيف) .
- التحفيز والالتزام (الطموح ، التنافسية ، القيم ، التوافق ، تقييم المسار الوظيفي، التحفيز والالتزام المهني) .

وفي المقابلة الثانية ، تم تقييمهم بناءً على الأبعاد الآتية :

- الأثر الشخصي .
- مهارات الاتصال .
- مهارات القيادة والفريق .
- العلاقات مع الآخرين .
- القدرات الذهنية .
- الحكم العملي .
- مهارات المهام والتنظيم .

- القــدرة علـى التكيـف .
- التحفـــيز والالـــتزام .
- الاتجاهـــات والقـــيم .

وبالإضافة إلى ذلك – أخذ المرشحون بيان الشخصية ، وهو استبانة سـافيل وهولدزوورث المهني The Saville and Holdsworth Occupational Questionnaire (OPQ) وتم إضافة درجات الأبعاد المختلفة مع الأبعاد عاليه لينتج درجة كلية للأبعاد – وتم احتساب الدرجة الكلية .

قد يكون من المرغوب فيه إعطاء وزن للمعايير حسب أهميتها للوظيفة. مثلاً ، قد يظهر التحليل الوظيفي أن مهارات الاتصال مهمة جداً لدرجات المرشحين على هذا البعد ومن ثم يجب مضاعفتها ومن ثم يتضاعف إسهامها في المعدل الكلي إذا ما قورنت بالأبعاد الأخرى . ومن المهم ملاحظة أن الاشتراك في أنشطة بعيداً عن الدراسة، يرجع في جانب منه للفروق الثقافية، وفي جانب آخر لتوفر الفرص لهذا الاشتراك . وقد لايتوفر للكثير من المرشحات من النساء أو المرشحين السود مثلاً الفرصة للاشتراك في جمعيات للمناقشة أو رياضة أو فرق أو أندية أو منظمات منسقة للشباب ، ومن ثم فإن استخدام مثل هذه المشاركة كدليل على توفر مهارات القيادة أو القدرة على التكيف الاجتماعي أو التنظيم أو التأثير يمكن أن يكون مشكلة ولذلك فإن هذا أحد أسباب شعورنا بأن استخدام بيانات عن حياة الشخص أو سيرة حياته يسبب مشكلات خطيرة . ونحن نشعر أنه يجب التفرقة بين المعلومات التاريخية عن حياة الأفراد التي تكون تحت سيطرة الشخص مثل إنجازات العمل ، عن المعلومات الأخرى التي لايمكن السيطرة عليها . توضح الأمثلة التالية مقتطفات من طلبات التقدم وإرشادات للقائمين على الاستقطاب في مرحلة ماقبل الاختيار .

نموذج (٥ - ١)

- **تفاصيل شخصية :**
  - الاسم .
  - العنوان .
  - رقم الهاتــف .
  - تاريخ الميــلاد .
  - تصريح العمل .
  - طلبات التقدم السابقة للمنظمة .
- **التعلـيم :**
  - المدرسة الثانوية مع السنوات .
  - مستويات التخرج أو مايعادلها بالدرجات والسنوات من الشهادات .

قد يكون من ا لملائم هنا أن تُسأل أسئلة مثل :

- ماذا كنت تحبه أو تكرهه في المدرسة ؟
- ماهى نقاط القوة ونقاط الضعف الأكاديمية ؟
- ماهى أسباب اختيار موضوع الدراسة ؟

- **التعليم العالي :**
  - الكلية / الجامعة / دبلوم فني (مع التواريخ) ؟
  - المؤهلات ، الحالة الاجتماعية ، النوع أو الطائفة (مع التواريخ) .
  - المرجع الأكاديمــي .
  - النتائــج .

- البدائل المختارة مع الأسباب .
- الأنشطة خارج الجامعة [مثل الإسعافات الأولية] .

- **تاريخ العمل :**

- الوظيفة بالمسئوليات والواجبات .
- عطلة الوظيفة – مع المسئوليات والواجبات .
- الوظيفة الملائمة – مع المسئوليات والواجبات .
- الوظيفة بعد الكلية – مع المسئوليات والواجبات .
- الراتب الحالي والوظيفة الحالية .
- أسباب التغييرات .
- الأنشطة في حالة عدم وجود وظيفة حالية .
- المقررات الدراسية الحاصل عليها .

- **الأنشطة والإنجازات والمهارات :**

- إنجازات المدرسة ، النادي ، الجمعيات ، الفرق والعمل التطوعي .
- إنجازات خارج المدرسة ، وقت الفراغ ، المشروعات ، المجتمع ، الإنجازات التطوعية وغيرها .
- إنجازات الكلية ، المراكز ، المسئوليات والإنجازات .
- اهتمامات أخرى وأنشطة ومهارات .
- مهارات ومؤهلات اللغة الأجنبية .
- مؤهلات ومهارات أخرى .

- **اختيار المهنـة :**
  - أسباب اختيار المهنة .
  - أسباب التفكير في هذه المنظمة .
  - المهن الأخرى التي تفكر فيها .
  - التقييم الذاتي لنقاط القوة والضعف ذات العلاقة ، التحفيز ، الاهتمامات والقيم في علاقتها بالمهنة التي تفكر فيها .
- **مزيد من المعلومات :**

مزيد من المعلومات التي يرغب المرشح في إضافتها (تترك مساحة لذلك) .

- **مراعاة الفرص المتكافئة :**

الأصل االعرقى أو أي بيانات مطلوبة لإظهار فاعلية سياسة المنظمة للفرص المتكافئة ، مثال الجنس ، الإعاقة والحاجات الخاصة .

مثال (٥ - ٢)

- قابل للتنقل - نعم/لا .
- حاجة لتصريح عمل - نعم/لا .
- تقدم سابق للتوظيف نعم/لا .
- القدرة الأكاديمية - مُقدرة على مقياس بدرجات (O,A,GCSE) النتائج بالدرجات .
- القيادة ومهارات التأثير - مُقدرة على مقياس - وبدليل أدوار قيادية مؤثرة.
- مهارات تنظيمية - مقدرة على مقياس ويقدم دليلاً بتنظيم مشروعات أو أندية أو مجتمعات مثل المدرسة - الكلية - العمل .
- مهارات اتصالية مكتوبة - مُقدرة على مقياس وبدليل تحفيز مهني ومُقدرة على مقياس .
- إنجازات تحفيز - اعط أسباباً .
- الدرجة الكلية
- ملاحظات القائم على الاستقطاب - مثال ، إلقاء الضوء على النقاط الرئيسية والمجالات المساعدة على القرار مثل: أختار - أرفض - أنتظر .

استخدام البيانات الخاصة بالحياة:

قد تحاول المنظمات رفع مستوى المعايير الموجودة أو إيجاد معايير للتمييز بين المتقدمين للوظائف لمواجهة الزيادة الكبيرة في عدد المتقدمين مقارنة بعدد الوظائف الشاغرة الموجودة . وكما رأينا فقد يستخدم القائمون على الاستقطاب بنوداً عن الخلفية الشخصية، مثل: الحالة الاجتماعية أو كيفية تعبئة طلب التقدم - هل تم ملؤه بأناقة ؟ هل كتب على الآلة الكاتبة ؟ مالون الحبر المستخدم ؟ وهل استخدم المرشح كلمات مثل ، «طموح» «مهنة حياة» ، «تحفيز» ، «قيادة» ومسئولية ؟ هل توجد فجوات طويلة في التاريخ العلمي أو تاريخ العمل ؟ هل قام الشخص باستمرار بتغيير الوظائف أو الكليات . أظهر هيريوث (Herriot ١٩٨٩) أن الشركات البريطانية المختلفة ومختلف القائمين على الاستقطاب استخدموا معايير مختلفة لقبول المتقدمين أو رفضهم للمقابلة . وتتضمن هذه مايلي :

- ما إذا كان المتقدمون كتبوا كثيراً .
- ما إذا كانوا قد استخدموا كلمات هامة .
- ما إذا كان الطلب نظيفاً وواضحاً أو مقروءاً .
- مكان السكن أو الإقامة .
- الحالة الاجتماعية .
- النوع (ذكر/أنثى) .

والمشكلة هنا ، أنه قد لا يكون لأى من هذه المعايير علاقة بالأداء الوظيفي الناجح، ومن ثم فقد يقبل المرشحون أو يرفضون لأسباب شخصية مزاجية وكما رأينا سابقًا ، فإن القائمين على الاستقطاب يمكن أن يكونوا عرضة لمجموعة إدراكات أو تحيزات تُعزى لأسباب عديدة . وسيكون لديهم نظريات معينة شخصية ضمنية تلعب دوراً في عملية الاختيار . كذلك يحتمل أن يبحث القائمون على

الاستقطاب عن مرشحين مثلهم وتستخدم بعض المنظمات الكبيرة مثل: الخدمة المدنية ، القوات المسلحة ، البنوك ، وجمعيات البناء بيانات خاصة بالحياة .

ويتم جمع البيانات بحياة خاصة عن الأفراد من صيغة «استبانة بيانات شخصية» ويتضمن هذا بنودًا لاسبيل لإنكارها مثل عدد الإخوة والأخوات للمرشح ، ثم بنود موقفية سهلة مثل اهتمامات في وقت الفراغ أو القيم ويتم تقييم إجابات المرشحين موضوعيًا عن هذه الأسئلة لتحصل أعلى ناتج كلي ويستخدم هذا الناتج الكلي لاتخاذ قرار بشأن هذا المرشح ، مثلاً ، قد يتم تحديد نقطة الفصل عند (٥١٢) مثلاً ، ويسمح فقط للمرشحين فوق تلك النقطة بالتقدم للمرحلة التالية من إجراءات الاختيار مثل المقابلة .

تستخدم البيانات عن حياة الشخص غالبًا من جانب الموظَّفين الكبار للتعامل السريع مع الأعداد الكبيرة من المتقدمين للوظائف وتحاول المنظمات ضمان أن تكون البنود التي تستخدمها مرتبطة بالأداء الوظيفي الناجح، على الأقل الأداء الوظيفي التاريخي، المبدأ هنا أن الانشطة والاهتمامات والإنجازات الماضية يجب أن تساعد على التنبؤ بالسلوك المستقبلي . ونمطيًا ، فإن استبانات البيانات الشخصية ستبنى من خلال :

- تحليل الوظيفة لتحديد المهارات المناسبة لها ، والقدرات والسمات المرتبطة بالأداء الوظيفي الناجح في الموظفين الحاليين .

- توليد مجموعة من بنود الفكر المناسبة لهذه السمات مثل: البنود حول الاهتمامات في أوقات الفراغ لتقييم الفرد حسب الاختلاط بالآخرين أو العمل الجماعي والإنجازات لتقييم الحافزية للإنجاز أو المشروعات لتقييم مهارات التنظيم.

- إكمال الاستبانة من جانب الموظفين الموجودين .

- تحليل إحصائي للإجابات لمعرفة أى البنود تساعد أكثر على التنبؤ بأداء الوظيفة وكذلك عن قياس النتائج أو تقييمات المشرفين أو تقييمات الأقران .

- إعادة النماذج التي تم مراجعتها للمتقدمين ، مع درجات إجاباتهم وقرار الاختيار الذي تم اتخاذه .

- عمل مراجعة دورية على مصداقية البنود وعدم العدالة المحتملة تجاه النساء وجماعات الأقلية . (المرجع : سميث وآخرون Smith et al 1989) .

أظهرت الدراسات الأمريكية باستمرار أن البيانات الخاصة بحياة الأشخاص تساعد بالفعل على التنبؤ بالأداء الوظيفي بشكل معتدل . وجهت عناية خاصة ببعض البنود التي يمكن أن تشكل عائقًا أو ظرفًا غير موات للسيدات أو الجماعات الأقليات مثل العنوان الذي يقع في مكان يدل على طبقة منخفضة ، حيث يمكن إلغاء مثل هذه البنود . «في بريطانيا اتضح أن البيانات الشخصية عن حياة الشخص تساعد على التنبؤ بنجاح التدريب في البحرية الملكية ، كما أن تلك البيانات تساعد على التنبؤ بالانسحاب التطوعي والتخفيز للاستمرار في القوات المسلحة كمهنة حياة . مثلاً ، الأمير إدوارد ، بما أن والده وإخوته الأكبر منهم استمتعوا بالعمل الناجح في الجيش والبحرية . فإن تلك البيانات عن حياته الشخصية (حياة أسرته هنا) تنبئ عن أنه يمكن أن يعمل هو أيضا في البحرية - بنود أخرى عن اهتمامات مدرسية أو اهتمامات وقت الفراغ والتي قد تظهر اهتمامًا في «الدراما» أكثر من «منظمات الشباب» يمكن أن تخفض درجته إلى حد ما .

وحيث إن تسجيل البيانات عن حياة الشخص سهلة جداً ، فإنها رخيصة الاستخدام ، رغم أنها صعبة التطوير ؛ لأنها في حاجة إلى تحديث مستمر وهي مفيدة (للاختيار الدقيق) من إعداد شريحة كبيرة من المتقدمين لوظائف خاصة فإنها من الممكن الآن إدخالها مباشرة في الحاسب الشخصي - وهي يمكن أن تكون أقل فائدة في التسعينيات - حيث إن عدداً أقل من الناس ، خاصة من الشباب سيتقدمون لوظائف أكثر وأن المنظمات لن تواجه بزيادة عدد المتقدمين للوظائف المتاحة .

حالة دراســية ناتكو :

أحد الأمثلة عن كيفية استخدام بيانات الحياة الشخصية في الاختيار والتقييم هي منظمة الخدمات المالية التي درسناها فيما سبق ناتكو (Natco) . في هذه المنظمة، استخدم استبانة سيرة أو ترجمة لحياة الشخص لفرز المتقدمين من داخل المنظمة لتحديد ملاءمتهم لبرامج التطوير الإداري وقد استخدم لتقييم ثلاث مجموعات من الناس :

- مستوى االمرشحين من داخل المنظمة وخارجها .
- المرشحون من الداخل للبرنامج .
- الداخلين المتخرجين - المرشحين الخارجيين .

استخدم نموذج السيرة الذاتية لفرز المتقدمين ومن ثم تقدم المتقدمون الناجحون لمقابلة موقفية قبل الدخول للبرنامج وقد استخدمت بيانات السيرة الذاتية جزئيا ؛ لأن نسبة عالية من المتقدمين كانوا في حاجة للفرز الكفء والموضوعية . وقد تم تقييم المتقدمين بناءً على المعايير الآتيــة :

- الإنجــاز .
- الالتزام المهني .
- اليقظة .
- الولاء للمنظمة .
- القدرة على التكيف .
- المرونــة .
- الرقابة الذاتية .
- التأثــير .
- القيــادة .
- المهارات الاجتماعية .
- الاتصــال .

الجزء الأول من الاستبانة تضمن أسئلة عن تفصيلات شخصية مثل تاريخ

الالتحاق ، بالنظمة ، المؤهلات العلمية ، الجنس ، الأصل العرقي ، وذلك للإرشاد عن سياسة المنظمة تجاه الفرص المتساوية . أما الجزء الثاني فقد تضمن أسئلة عن تفصيلات مدرسية مثل كم من الوقت قضاه في المدرسة ؟ عدد المدارس التي ذهب لها الشخص؟ نوع تلك المدارس ، السن عند ترك المدرسة والجوائز ومراكز المسئولية ، والقيادات الرياضية والأداء في الاختبارات ، وقامت بعض البنود بتقييم مجالات معبرة عن الاتجاهات مثل الآتي :

- ما مدى صعوبة الدراسة في الثانوية بالنسبة لك ؟
- ما مدى تفضيلك للالتزام بالتوقيتات المحددة لإنجاز المهام ؟
- إلى أى مدى تعتقد أن الآتي قد أسهم في نجاحك الدراسي (الحظ ، مواهب الدراسة ، الاهتمام ، الذاكرة ، تأثير المدرس) ؟
- كم عدد أصدقائك في المدرسة؟
- ما مدى انضباط مدرستك ؟

كما فحصت أجزاء أخرى في الاستبانة أنشطة وقت الفراغ ، بما فيها أنواع تلك الأنشطة والوظائف المنتخبة ، والصداقات وخيارات المهنة ، وشملت أسئلة كالآتي :

- كم عدد المرات التي غيرت فيها رأيك بشأن المهنة التي يمكن أن تعمل بها ؟
- ماهي أهم العوامل [من العوامل الآتية] التي تعتبر أهم العوامل بالنسبة لك لاختيار المهنة ؟
- ماهو هدفك الأول في اختيار مهنة الحياة ؟
- ركز القسم الأخير على الوصف الذاتي حيث سأل عن استمرارية الصداقة
- الاهتمام بالأمور الحالية ، المجلات والجرائد ، وضع الأهداف والتخطيط ،

السمات الشخصية وطرق العمل والأشياء التي تسعد المتقدم . كذلك سأل عن القيام بالمخاطرة وتغيير المنزل كما اشتمل على الأسئلة التالية :

- عندما يقف شئ قوى في طريق خططك ، فأى من هذه المعوقات يعترضك باستمرار ؟

- عموماً ، ما مدى رضاك عن إنجازاتك حتى الآن ؟

- بصفة عامة ، رغم أن البيانات عن الحياة الشخصية أظهرت المساعدة على التنبؤ بالنجاح في الوظيفة وتبدو مفيدة في فرز نماذج المتقدمين من خارج المنظمة ، فإن استخدامها بهذه الطريقة لفرز نماذج الموظفين من داخل المنظمة موضع تساؤل . وقد وجدنا أن المرشحين الذين فشلوا في الدخول للبرنامج من خلال استخدام بيانات السيرة الذاتية شعروا بمشاعر سلبية تجاهها ورأوها ظالمة وغير دقيقة وغير صحيحة . وقد ظهر أنها تؤدى لتقليل دافعية الموظفين داخل المنظمة ، بسبب صعوبة تغيير تاريخ حياة الشخص أو عمل أى شئ حيال «نقاط ضعفه» .

قد تستطيع تحسين مهارات الاتصال لديك باتباع التغذية المرتدة من مقابلة غير ناجحة ، لكن يبدو من الصعب أكثر أن تعمل أى شئ حيال عدد أخوتك من البنات ، وما إذا كنت قد التحقت بالكشافة أو ما إذا كنت قد التحقت بأكاديمية سانت ويلفرن St. Wilfred . وإذا ما أخذنا في الاعتبار مشاعر الاستياء والشعور بعدم العدالة وبالظلم فإن مواساة هؤلاء المتقدمين وإعطائهم تغذية مرتدة تبدو مشكلة .

مشكلة أخرى مرتبطة ببيانات الحياة الشخصية هي اتجاهها «بالنظر للوراء» ، مع مايحتمله ذلك من أن المنظمات سوف تختار أشخاصاً يماثلون في تاريخ حياتهم شاغلي المناصب الحالية الناجحة بالفعل . ويحتمل أن يؤدى ذلك إلى قلة التنوع والإبداع ، وللميل «أن نعين من يشبهونا» ، وكذلك الميل للاختيار للوظائف الموجودة بدلاً من الوظائف المستقبلية . إن أنواع المهارات والتجارب المطلوبة للمستقبل في البيئة المتغيرة المضطربة في التسعينيات لا يحتمل أن تتطابق مع تلك التي تتطلبها

أوقات أكثر ثباتًا .

تقييم الإنجازات السابقة

يوجد أشكال أخرى من مدخل البيانات عن الحياة الشخصية والذى يحصل أيضًا على بيانات عن تاريخ الحياة ، ولكن بصيغة مختلفة تتعلق أكثر بالكفاءة المعتمدة على العمل والمرتبطة بالعمل أوالإنجازات المرتبطة بالعمل . أحد تلك المداخل هو سجل الإنجازات الذى تم تطويره في الولايات المتحدة الأمريكية . مدخل آخر هو تقييم التعليم السابق "Assessment of Prior Learning APL" الذى غالبًا مايستخدم لأغراض التصديق على الشهادة بأن معهدًا تعليميًا يفى بمطالب أو شروط معينة، والذي يشجعه مبادرة ميثاق الإدارة [Management Charter Initiative, MCI] وحركة الكفاءة الإدارية في المملكة المتحدة .

سجل الإنجاز : تتضمن هذه الوسيلة الخطوات التاليـــة :

- تحليل الوظيفة خلال طريقة الأحداث الحرجة «الهامة» للتوصل إلى سلوكيات العمل الفعالة وغير الفعالة وتقسيم فئات السلوكيات إلى «أبعاد» .

- تطوير بيان مفصل بالصفات والاهتمامات والقدرات والبراعات الشخصية لسجل الإنجاز حيث يُطلب من المتقدمين وصف الإنجازات الرئيسية التي تظهر (الكفاءة) في الأبعاد الرئيسية للوظيفة ، مع اسم وعنوان الأشخاص الذين يمكن أن يشهدوا أو يصدقوا على تلك الإنجازات .

- توزيع هذا البيان على المرشحين .

- تطوير مقاييس للتقييم ومبادئ لإعطاء درجات لتلك البيانات .

- إعطاء درجة لبيان سجل الإنجاز .

يُصمم هذا الأسلوب للحصول على التعريفات الكاملة للأبعاد الهامة للوظيفة والسمات الأساسية التي ينبغي البحث عنها لتحديد مستوى الإنجاز المتحقق وأمثلة فعلية للإنجازات . يفيد البحث الأمريكي أن تلك الوسيلة تعتبر منبهًا جيداً للنجاح الوظيفي وأنها عادلة للنساء اللاتى لا تمثل تمثيلاً جيدًا (Hough, 1984) .

تقييم التعليم السابق (APL) :

تحت رعاية مبادرة ميثاق الإدارة "MCI" تم تصميم عدة مبادرات للتمكين من تقييم والتصديق على التعليم السابق بهدف تمكين المشاركين من المطالبة وإثبات والحصول على شهادات الأهلية التي يمتلكونها بالفعل – وقد يكون الحصول على مثل هذا الشهادات خلال العمل ، التدريب والأعمال التطوعية في المجتمع في أوقات الفراغ أكثر من الحصول عليها خلال معطيات التعليم الرسمي – وكما هو الحال مع (MCI) عمومًا ، فإن التركيز يكون على النتائج أو إنجازات التعليم بدلاً من عملية التعليم. وإذا نجح المشاركون ، فإنهم يحصلون على سجل للإنجاز ويكونون في موقع يمكنهم من الحصول على مؤهل مثل الشهادة أو الدبلوم ، تتضمن تلك العملية عادة مايلي :

- مراجعة الإنجازات السابقة والحالية لعمل سجل بالإنجازات الحالية .
- مطابقة الإنجازات مع شروط مبادرة ميثاق الإدارة (MCI) لكي يمكن عمل ادعاء بالكفاءة .
- جمع وتنظيم الأدلة الداعمة للمطالب وعرضها على شكل حقيبة .
- تقييم الطلب وحقيبة الأدلة عن طريق مقيم موضوعي الذى قد يطلب أدلة إضافية .
- شهادة أهلية وفرص لمزيد من التقدم .

وتستخدم هذه الكفاءات أو الأهليات في الإدارة لأغراض التصديق وتمت الموافقة قوميًا على معايير الأداء والأهلية التي تم تطويرها عن طريق مبادرة ميثاق الإدارة (MCI) أو غيرها من الأجهزة التي تقودها الصناعة في المجالات المهنية الأخرى ، وسوف يتم تجميع تلك المؤهلات مع بعضها تحت رعاية المجلس الوطني للتأهيل المهني (NCVQ) .

ومع ذلك – فإن هذا الأسلوب يكتنفه خطر إهمال نقل التعليم أو القدرة على «تعلم لكي تتعلم» وذلك بتركيزه على إنجازات محددة سابقة .

استخدام مقابلات الاختيار :

مقابلات الاختيار العادية كان لها دائمًا انتقادات سيئة بسبب ضعف إمكانية الاعتماد عليها وقلة مصداقيتها . وينُظر للقائمين بالمقابلة على أنهم عرضه لمجموعة من الأخطاء والتحيزات التي قمنا بمراجعة بعضها فيما سبق . وتشمل هذه قيام القائمين بالمقابلات بما يلي :

١ – أخذ قرار في الدقائق القليلة الأولى ، ثم البحث عن دليل لتأكيد انطباعاتهم الأولية .

٢ – أخذ هذه الانطباعات المبكرة على أساس سلوكيات المرشحين غير اللفظية ، خاصة درجة اتصال النظر ، إيماءة الرأس وتعبيرات الوجه . وعلى المرشحين أن ينتبهوا إلى مثل هذه الانطباعات وأن يتأكدوا من محافظتهم على صلة النظر والابتسام ويظهروا الاهتمام وأن يومئوا برؤوسهم في الحالات الملائمة .

٣ – يحاول القائمون بالمقابلات غالبًا تقييم شخصية المرشحين بدلاً من مهاراتهم وغالبًا على أساس إشارات غير لفظية كما أنهم يحاولون تقييم سمات صعبة مثل الثقة ، الحزم ، التعامل ، النصح والمبادرة وهذه غالبًا مايتم تقييمها وفقًا لفكرتهم النمطية عن المرشح المثالي .

٤ - يتذكر القائمون بالمقابلة المعلومات الأولى والمعلومات الأخيرة أفضل من المعلومات التي توجد في المنتصف سواء جيدة أو سيئة .

٥ - يميل القائمون بالمقابلات لوضع قيمة أعلى على السلوك «غير العادى» سواء كان جيدًا أو سيئًا .

٦ - يتعرض القائمون بالمقابلات لأخطاء التقييم الشائعة مثل التناقض وأثر الهالة . ويتم تقييم المرشحين وفقًا لبعضهم البعض أكثر من تقييمهم وفقًا لمعايير مرتبطة بالموضوع وإذا ما قام القائمون بالتقييم بمنحك درجة عالية في سمة معينة، فإنهم غالبًا ما سيقيمونك بدرجة عالية في سمات أخرى ، أو العكس إذا قيموك تقييمًا ضعيفًا .

٧ - القائمون بالمقابلات معرضون لعمل مجموعة من الأحكام على أسس لاتتعلق بأداء الوظيفة مثل :

- اللكنة (اللهجة) : المرشحون ذوو اللهجة الأجنبية أو الأقليمية غالبًا مايقيمون تقييمًا منخفضًا .

- الجاذبية الطبيعية : المرشحون الجذابون يتم تقييمهم بطريقة أكثر إيجابية .

- نمط الملبس : المرشحات الإناث اللائي يرتدين ملابس «ملائمة» (رجالية بشكل معتدل) يتم تقييمها بشكل أكثر إيجابية من التي تكون رجالية جدًا أو «نمط نسائي أنثوى» .

- العطر : المرشحون من الجانبين الذين يضعون عطرًا جذابًا يتم تقييمهم بشكل إيجابي من جانب النساء القائمات بالمقابلة وبشكل أقل إيجابية من جانب القائمين على الترشيح إذا كانوا رجالاً .

- العمر : المرشحون الأكبر سنًا يتم تقييمهم بشكل أقل إيجابية عن المرشحين الأصغر سنًا .

– الجنس : يتم تقييم المرشحات الإناث بشكل أقل إيجابية ، خاصة إذا تقدمن لوظائف (خارج الدور«out of role» أو لاتلائمهن مثل وظائف الإدارة ووظائف الهندسة .

– العرق – الجماعة العرقية : يمكن أن يتم إعطاء درجات أقل للمرشحين السود عن المرشحين البيض .

– الإعاقة : المرشحون غير القادرين بسبب عجز صحي يعطون درجات أقل من المرشحين القادرين صحيًا .

– الميل الشخصي : الحب الشخصى للقائم بالمقابلة للمرشح يبدو أنه يؤثر على تقييمه له وتوصياته بشأن الترشيح .

– «الشبه منى» : المرشحون الذين يتشابهون في الخلفية الديمغرافية أو التعليمية أو الاتجاهات أو الشخصيات مع القائمين على المقابلات يتم تقييمهم بشكل أكثر إيجابية من المرشحين الذين لايشبهونهم ، مما ينتج عنه أن «المثل يستقطب المثل» (Like to recruit Like) والذي يمكن أن يؤدى إلى عدم وجود التنويع .

كل هذه النتائج تفترض أن المقابلة مفتوحة على مصراعيها للتحيزات الشخصية ، للتقييم غير الدقيق وللتمييز غير العادل – ويعتبر ماتم استنتاجه عن الجاذبية الطبيعية بصفة خاصة مثيرًا للاهتمام ويظهر التعقيدات في هذا المجال . أفادت النتائج أن الناس الجذابين طبيعيًا يحصلون على فوائد كثيرة في الحياة ، بما فيها تقييمات عالية في المقابلات إذا ماقورنوا بأقرانهم الذين لديهم نفس المؤهلات ونفس الخبرات – ومع ذلك ، فإن بحثًا أمريكيًا حديثًا أظهر أن ذلك يعتمد على جنس المرشح ونوع الوظيفة التي يتقدم لها .

إذا كان المرشح ذكرًا ، فإن المظهر الحسن له يبدو أنه يساعده لأى وظيفة وفي قرارات الترقى أيضًا – أما إذا كان المرشح امرأة ، فإن المظهر الحسن يبدو أنه يساعدها في الحصول على وظائف «نسائية نمطية» مثل وظيفة سكرتيرة أو وظيفة

في الاستقبال ، لكنه يعوقها في الحصول على وظائف إدارية وتوصيات للترقي أو زيادة في الراتب ويبدو أن سبب ذلك الجاذبية الطبيعية التي تميز المرأة مما يجعل الناس يرونها أقل ملاءمة في الوظائف التي تصنف على أنها رجالية ، والتي تتطلب سمات مثل الحسم ، الحزم والتنافسية . حقيقة أن الإدارة قد لا تتطلب بالضرورة مثل تلك الخصائص مقارنةً بالإنصات والاستشارة والتربية مثلاً ، وأن الرجال قد لا يمتلكون بالضرورة كثيرًا من تلك السمات المطلوبة أكثر من النساء . مثل تلك الحقيقة يتم إغفالها بالطبع من جانب الكثير من القائمين على المقابلات .

المحددات :

يمكن أن يثور الجدل بأن الكثير من تلك النتائج رغم إزعاجها تم الحصول عليها في معطيات أو بيئات معملية صناعية ، فالمرشح غالبًا مايُقدم في شكل رسم أو (CV سيرة ذاتية) أو من خلال لعب أدوار في مقابلة سُجلت بالفيديو - والمقيمون غالبًا مايكونون طلبة كليات أمريكية ، وهذا الوضع يدعوهم بقوة لاستخدام الصور النمطية ماهي المعلومات الأخرى التي لديهم ليبنوا عليها أحكامهم ؟ ما مدى إمكانية انطباق هذا الوضع أو الحالة على الحياة الفعلية والمقابلات وجهًا لوجه التي يقوم بها مقابلون مهنيون مدربون بريطانيون وأوروبيون ؟

يدل البحث الميداني على أنه بالرغم من أن هذه البيئة «الحياة الفعلية» يمكن أن تقلل من أثر مثل تلك العوامل ، فإنها لاتزيلها كليةً - فالقائمون بالمقابلات يبدو أنهم يتأثرون بمعلومات شخصية وانطباعية - مثلاً أظهرت دراسات ميدانية للقائمين على التوظيف المهنيين الآتي :

- تأثر القائمين بالمقابلات في تقييم المرشحين من حيث ملاءمتهم للتوظيف بالميل الشخصي (مدى جاذبية الفرد لأن يكون زميلاً محتملاً) ، والانطباع الذى تركه المرشح فيما يتعلق بالمظهر والدافعية ومعرفة الوظيفة والقدرة على التعبير عن الأفكار ولدرجة أقل التشابه في الجنس وذلك أكثر من الخبرة المرتبطة بالعمل أو

الإنجاز الأكاديمي .

- ما زال القائمون بالمقابلات يتأثرون بعوامل ديمغرافية مثل العمر والنوع ، لكن بصفة رئيسية من خلال تأثيراتها على الجاذبية الطبيعية للمرشحين ، وهذا بدوره يبدو أنه أثر في مدى تفضيل المرشحين والتي تؤثر على أحكام القائمين بالمقابلات على الذكاء والمهارات التي تعتبر أهم للوظيفة من الجاذبية الطبيعية .

- يبدو أن إمكانية التوصية بترشيح طالب متخرج لوظيفة مايعتمد على الميل الشخصي للقائم بالمقابلة الذي تأثر بتشابه مع المرشح فيما يختص بالمواقف والمعتقدات ، وبانطباعات القائم بالمقابلة عن ذكاء المرشح واهتماماته ومعلوماته وخبرته وقدرته على التعبير عن آرائه . وكذلك القائمون على التوظيف يبدو أن لديهم انطباعات إيجابية عن أولئك الذين أحبوهم من المرشحين، حيث يعتقدون أنهم يشبهونهم .

وهكذا يبدو أنه بالرغم من أن القائمين بالمقابلات المحترفين قد يأخذون في اعتبارهم المؤهلات الموضوعية ، فإنهم يتأثرون أكثر مما يدركون بالآتي :

- الجاذبية الطبيعية .
- ميلهم للمرشحين .
- الشبه الظاهر بين المرشحين وبينهم .
- انطباعاتهم الشخصية عن المرشحين خاصة عن شخصياتهم ، التي كما رأينا يتم التعبير عنها بقوة بالسلوك غير اللفظي للمرشحين .

كيف ندخل تحسينات على المقابلة ؟

ومع ذلك ، فإن مجموعة من نتائج الدراسات تقترح أننا يمكننا أن نأخذ خطوات لتحسين المقابلة بعدة طرق . قد تتضمن تلك الخطوات مايلي :

– تدريب على المقابلات : يبدو أن تدريب القائمين على المقابلات يساعد على تحسين سلوكهم ويقلل من أخطاء التقييم – لكن لا يؤدى بالضرورة لتحسين مصداقية المقابلة .

– استخدام هيئة للمقابلات وهذه في العادة أثبتت مصداقية أكثر كمنبئات بأداء الوظيفة . ومع ذلك ، فإذا استخدمت مقابلة عادية غير منظمة ، فإن عليها مراعاة التفاعل الداخلي للجماعة .

– استخدام هيئة مقابلات مشتركة : هيئة مقابلات مؤلفة من مختلف الأعمار والأجناس والأعراق ومتغيرات ديمغرافية أخرى سوف تقلل التحيزات الناجمة عن (الشبيه بي) .

– أخذ ملاحظات وهذا يعمل على تحسين تذكر المعلومات .

– تنظيم أو بناء المقابلة : الإمداد بجدول أعمال المقابلة يبدو أنه يؤدى إلى تحسين كل من الثقة في أوساط المقيمين . وتذكر البيانات .

– تدريب القائمين بالمقابلات في قضايا الفرص المتكافئة : وهذا قد يمكن القائمين بالمقابلات من تجنب آثار التفكير النمطي العنصري والتساؤل العنصري غير القانوني .

– استخدام مقابلات منظمة مرتبطة بالوظيفة : تشتمل هذه على مقابلات وصفية للسلوك النمطي طبقًا للموقف واعتمادًا على المعايير . وسيتم مناقشة هذا الخطوة بشئ من التفصيل كما يلى :

المقابلة المنظمة والمحددة المرتبطة بالوظيفة :

يوجد أساسًا مدخلان متناقضان لمقابلات الاختيار . يمكن أن يسمى المدخل الأول بالمدخل غير المنظم أوالمحدد المرتبط بالشخصية . هنا يكون نظام المقابلة مفتوحًا بالكامل ويكون القائمون بالمقابلة أحرارًا لتتبع مايرغبون ، ويسألون

المرشحين أى أسئلة يرغبون فيها بأى تسلسل وقد أثبتت هذه المقابلات أنها ضعيفة من حيث التنبؤ بالأداء الوظيفي .

أما المدخل الآخر فيمكن أن يستخدم مدخل المقابلة المحددة والمنظمة والمرتبطة بالوظيفة ، حيث تنظم المقابلة وتحدد ويسأل المرشحون أسئلة متشابهة أو محددة وبنفس التسلسل ، ويتم تقييم إجاباتهم وفقًا لمعايير مرتبطة بالوظيفة تم الحصول عليها من تحليل سابق للوظيفة . مثل هذا المدخل يتم إعداده وتكييفه لتقييم المهارات بدقة بدلاً من تقييم الشخصية بشكل غير دقيق .

المقابلات الموقفية والنمطية :

مقابلات وصف السلوك النمطي (أو الذى يجب أن يحتذى) والمقابلات الموقفية كلاهما منظم أو محدد ومرتبط بالوظيفة ويتضمنان كمعظم المقابلات المنظمة أو المحددة سلسلة من الأسئلة المرتبطة بالوظيفة مع إجابات محددة مسبقًا تطبق بثبات في المقابلات الخاصة بوظيفة معينة . يتضمن كلاهما وصفًا دقيقًا وتسأل فقط أسئلة مرتبطة بالوظيفة ، وكل المرشحين يُسألون نفس الأسئلة حيث يتم تقييم إجاباتهم عن الأسئلة وفقًا لمقياس تم تحديده من قبل .

الفارق بين الاثنين يكمن في توجه المقابلة . مقابلة وصف السلوك النمطي توجهها للماضي ، فهي تسأل عن كيفية استجابة المرشح في مواقف ماضية مر بها المرشح . أما المقابلة الموقفية فتوجهها للمستقبل ، حيث تسأل كيف يمكن أن يستجيب المرشح لموقف افتراضي واقعي مرتبط بالعمل مثل (سؤال ماذا يمكن أن تفعل إذا ....) .

مقارنة بين المقابلة النمطية والمقابلة الموقفية

مقابلة نمطية	مقابلة موقفية
- تكشف خلال تحليل الوظيفة	- تكشف خلال تحليل الوظيفة
- مواقف حرجة مرتبطة بالوظيفة	- مواقف حرجة مرتبطة بالوظيفة
- أسئلة مرتبطة بالوظيفة	- أسئلة مرتبطة بالوظيفة
- نفس الأسئلة لكل المرشحين	- نفس الأسئلة لكل المرشحين
- مقياس معد مسبقاً لتقييم إجابات المرشح	- مقياس معد مسبقاً لتقييم إجابات المرشح
- كيف استجاب المرشح في الماضي لهذه المواقف	- كيف يستجيب المرشح في المستقبل لهذه المواقف

- **مقابلة وصف السلوك النمطي :**

دعونا الآن ننظر عن كثب لمقابلة وصف السلوك النمطي التي كان جانز (Janz) أول من طورها في كندا (Janz, 1982) ويتضمن هذا النوع الخطوات التالية :

- استخدام أسلوب الأحداث الحرجة لتحليل الوظيفة المعنية والحصول على أحداث أساسية للفاعلية .

- بناء أبعاد محددة سلوكيًا من هذه الأحداث ، مثل «تحليل المشكلات» أو التخطيط أو مهارات الاتصال .

- تجميع أسئلة من هذه القائمة للأحداث الأساسية تقترح مناسبات محددة في تجربة حياة المرشح تنبئ بأداء وظيفي مستقبلي .

- اختيار أسئلة ملائمة من هذا النموذج أو النمط والتأكيد على أن المرشح لم ينحرف أو يتجنب السؤال .

- تسجيل إجابات المرشح بأخذ ملاحظات وفيرة (رغم أن ذلك قد يقف في طريق استمرار أو تدفق المقابلة) .

- تقييم الإجابات عن كل بعد من الأبعاد السلوكية التي تم تطويرها من الأحداث الحرجة .

قام Janz بمقارنة مقابلة وصف السلوك النمطي بالمقابلة غير المنظمة بالنسبة لوظيفة مساعد مدرس في جامعة كندية وكانت مصداقية المقابلة النمطية أعلى بكثير من المقابلة غير المنظمة وقد أظهرت مقارنة النوعين من المقابلات في دراسة استرالية أن المقابلات النمطية تنبؤية بشكل أكبر في كل من تقييمات المشرفين لأداء رجال البيع للتأمين على الحياة وكذلك للقيمة الكلية الحقيقية لما بيع من التأمين على الحياة في سنة لاحقة .

المقابلة الموقفية :

تم تطوير هذه المقابلة أصلاً من جانب لاثام وساري ولاثام وآخرون في الولايات المتحدة الأمريكية Latham and Saari [Latham et al 1980] وذلك لتقييم المتقدمين لوظائف نسيج وهي مبنية على افتراض أن نوايا الأشخاص المعلنة مرتبطة بسلوكهم الأسبق، وتسأل المرشحين أن يصفوا كيف سيستجيبون في اعتقادهم في مواقف مرتبطة بالوظيفة . ولذلك فهذا الأسلوب مفيد بصفة خاصة للمرشحين الذين لم يسبق لهم مواجهة مهام مشابهة لتلك الموجودة في الوظائف الجديدة، وذلك على عكس المقابلة النمطية .

وهذا النوع يتضمن الخطوات الآتية :

- تحديد أى السلوكيات تساهم في الأداء الوظيفي الناجح من خلال تحليل الوظائف .

- جمع الأحداث الجوهرية للوظيفة الرئيسية بمعنى الأمور التي توجد حاليًا في

بيئة العمل والتي تعد أساسية لنجاح أو لفشل الوظيفة أو الأحداث التي يحتمل أن تحدث .

- توليد مجموعة من المواقف التي تشكل أمثلة للأحداث الأساسية والتي :
  - تقدم وصفًا عن الموقف للمرشح .
  - تسأل السؤال «كيف يمكنك أن تتعامل مع هذا الموقف» أو «ما الذي كنت تستطيع عمله في هذا الموقف؟» «هل يوجد شئ آخر تحب أن تضيفه؟»
- تطوير مقياس للدرجات لكل سؤال ، مثل مقياس الدرجات ذى النقاط المرتبطة به مؤشرات للأداء أقل من المتوسط ، المتوسط، وفوق المتوسط .
- تدريب القائمين بالمقابلات في تقييم وإعطاء درجات للمرشحين .
- إعطاء درجات لإجابات المرشحين باستخدام المقياس .

مثال لبند من مقابلة موقفية تم تطويره لوظيفة مساعد مبيعات يوجد في المثال (٣/٥) . لم ولن يعطى المرشحون مجموعة من الخيارات ، لكن إجاباتهم تقيم طبقًا لإجابات نموذجية . أظهرت الدراسات أن المقابلة الموقفية لها مصداقية للتنبؤ بنجاح الوظيفة عند الدخول فيها كما أنها تبدو عادلة للعمال السود .

مثال (٥ – ٣)

يأتي عميل للمتجر ليحصل على ساعة تركها للتصليح . كان يفترض أن التصليح تم منذ أسبوع لكن الساعة لم تأت بعد من محل التصليح – يصبح العميل غاضبًا جدًا – فكيف يمكنك التعامل مع هذا الموقف ؟

١ – تخبر العميل أن الساعة لم تعد بعد وتطلب منه أن يراجعك فيما بعد (إجابة ضعيفة) .

٢ – تعتذر – وتخبر العميل أنك ستبحث عن سبب المشكلة وتتصل به تليفونيًا فيما بعد . (إجابة متوسطة) .

٣ – تهدىء العميل وتتصل بمحل التصليح فى حين ينتظر العميل (إجابة جيدة جدًا) .

٤ – أخـــرى .

المقابلات الموقفية في ناتكو (Natco) :

فيما سبق قمنا بفحص المقابلات الموقفية في أكبر منظمة للخدمات المالية في المملكة المتحدة . وقد أعطيت هذه المرشحين من داخل المنظمة (في بداية العشرينيات من عمرهم) وذلك بهدف الترقية وزيادة نموهم المهني داخل المنظمة . تكونت المقابلة من عشرة إلى اثنى عشر سؤالاً لكل مرشح تصف مواقف ومشكلات عمل محددة ، وتقرأ بصوت عال وتعرض أيضًا على بطاقات . وقد أعطى القائمون على المقابلات يومي تدريب لتقديمهم للمقابلة الموقفية وكيف يتم تطويرها وماهي النماذج والمقاييس المستخدمة . كما تم تدريبهم على كيفية إيجاد صلة مع المرشحين، وكيفية توجيه الأسئلة إليهم مع تدريبهم على جلسات لعب الأدوار، وذلك لتسجيل السلوك وتصنيفه وإعطائه قيمة على أساس الأبعاد المناسبة المرتبطة به .

أسئلة المقابلة الموقفية ومقاييس التقييم تم تطويرها بدايةً من خلال تحديد الأبعاد أو معايير الأداء الوظيفي الفعال ، وقد تم ذلك من خلال أسلوب الأحداث الحرجة وأسلوب شبكة المعلومات المخزنة مع استبانة للمتابعة والملاحظات اليومية للمديرين وبعد ذلك تم تجميع السلوكيات الناتجة في فئات أو أبعاد . وفي منظمة الخدمات المالية استخدمت المعايير الآتية مع تعريفات مختصرة للسلوك الذى يمثل كلاً منها :

- القدرة على التأقلم أو التكيف :
  - تنظيم الذات .
  - مراقبة الذات .
  - مرونة السلوك .
- النظرة الإيجابية :
  - القيادة .
  - اليقظة .
- الالتزام المهني :
  - الحاجة للإنجاز .
  - التحكم في المهنة .
- التكيف مع الآخرين :
  - المهارات الاجتماعية .
  - العمل مع الفريق .
- الولاء أو الالتزام التنظيمي :
  - الالتزام .
  - أخلاقيات العمل .

الخطوة الثانية هي تحديد المواقف الحرجة في الوظيفة المستهدفة وهي في هذه الحالة وظائف إدارية – وقد تضمنت هذه المواقف مواقف صعبة واجهها المديرون في وظائفهم، وتم عقد مقابلات منظمة مع (٥١) مديراًمن هؤلاء المديرين للسماح لهم بوصف الأوقات التي شعروا فيها بأنهم قاموا بتحديد واستخدام كل مهاراتهم . ثم تم تحليل محتوى تلك المواقف ووضعها في فئات تحت أبعاد خمسة رئيسية (القدرة على التكيف – النظرة الإيجابيـة ، الالتزام المهني ، التكيف مع الآخرين والالتزام التنظيمي) – وقد تم هذا التحليل والتقسيم لفئات من جانب خبراء مستقلين .

ثم تلا ذلك الربط بين الأبعاد والمواقف حيث إن الخمسين موقفاً تم توزيعها على خمسة أبعاد لتحصل على عشرة أحداث لكل بعد .

الخطوة التالية هى تحديد الإجابات الفعالة والأقل فاعلية لهذه المواقف – وقد تم الحصول على هذه بتقديم أو عرض الأحداث الحرجة على (٤٠) شخصًا من المتقدمين للوظيفة ، وتم سؤالهم عما يمكنهم عمله بالإجابات الخاصة بالأداء فوق المتوسط والمتوسط وتحت المتوسط كما حددها مديروهم ، ثم مقارنتها وتحليلها بشكل يجعل إجابات كل مجموعة عن كل سؤال ممكنة المقارنة ، وبربط هذا مع المعلومات التي تم الحصول عليها من (١٠) مديرين بشأن اعتقادهم عن التصرف الذي يمكن أن يقوم به ذوى أفضل أداء ثم أُعطي وصف للإجابات العالية والمتوسطه والمنخفض للأداء لكل من الخمسين موقفًا .

الخطوة الأخيرة هو إعداد مؤشرات لقياس التقييم بشكل يمكن القائمين بالمقابلات من تقييم إجابات المرشحين بمعنى استخدام مقاييس للدرجات مع مختلف النقاط المتركزة أو المثبتة على التعريف السلوكي لمستوى الأداء (مقاييس الأداء ذات الأوزان السلوكية .Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS

ويعطي مثال (٥/٤) وصفًا لمواقف نمونجية وإجابات لذوى الأداء المرتفع لبعض المواقف الحرجة المستخدمة في هذه المنظمة .

مثال (٥ - ٤)

أ - بعد التكيف مع الآخرين :

مسألة موقفية :

بعد إعادة التنظيم ، يجب أن يعطى أحد موظفيك وظيفة أقل ، لكنها ستمكنه من الاحتفاظ بنفس مستوى الراتب، بحثت في كل الفرص البديلة لإعادة توظيفه . وهذه هي الوظيفة الوحيدة المتاحة، أنت تتوقع رد فعل سلبي للوظيفة المتاحة . ماهي الطريقة الذي يمكن أن تلجأ إليها لتقدم الوظيفة الجديدة لموظفك ؟

- إجابات المؤدين الفعالين :

- تحدث إلى الموظف بدبلوماسية وعلى انفراد .
- كن أمينًا تمامًا – إنه تخفيض للمكانة الوظيفية .
- إن هذا البديل الوحيد .
- إن الراتب لن يتأثر .
- مهاراتك ومواهبك وخبراتك ملائمة بصفة خاصة لهذه الوظيفة وتقدر جدًا من جانب الشركة .
- ادرس معه الإمكانيات الوظيفية المستقبلية . طويلة الأجل بالنسبة له .

(تم تطويعها من جراتون Gratton, 1989)

ب - بعد التكيف (المرونة)

مسألة موقفية :

تتضمن هذه عميلاً يأتي بفكرة شيقة لمشروع عمل جديد .

٥ - إجابات عالية :

- المنظمة متحمسة بشأنك كعميل .
- ما شكل الجانب القانوني ؟
- هل لديك النموذج الأصلي ؟
- سنتصل بمكتب براءات الاختراع .
- يبدو هذا مجالاً متنامياً الآن .
- نحن في حاجة إلى معلومات منك - وسنوصى محاسبينا .
- ائت وتحدث عنه عندما تكون فكرت فيه أكثر .

٣ - إجابات وسط :

- هاك بعض المعلومات .
- عين خبير أعمال .
- سيقوم المحاسب بإعداد تقرير عن التكلفة .
- ائت وقابل خبراء الشركة .

١ - إجابة منخفضة :

- اسأل شخصاً آخر مثل المحاسب عن معلومات حول السيولة النقدية .
- لا تتقدم .. إنها مخاطرة كبيرة .

(تم تطويره من روبرتسون وآخرون Robertson et al, 1990)

في هذه الشركة ، بدت درجات المرشحين في المقابلة الموقفية منبئًا جيدًا لتقديرات الأداء الوظيفي واحتمالات المستقبل والتي تم الحصول عليها من المديرين المتقدمين بعد ذلك (١٢ – ١٨) شهر «شاربلي» (Sharpley 1991) .

ومن الواضح أن استخدام المقابلة الموقفية مستهلكة للوقت ومكلفة ، ويوجد مشكلات واضحة عند تطبيقها على المنظمات الصغيرة .

وهناك أيضًا مسألة هامة عن أثر هذا الأسلوب على المرشحين في عملنا نحن في [ناتكو Natco] حيث :

– رأى المرشحون أن المقابلات الموقفية أقل كفاية من مراكز التقييم، كما أنها أقل عدالة وأقل دقة وأقل مصداقية، وبصفة عامة كان المرشحون أقل حماسًا بشأن استخدامها .

– بالنسبة للذين رسبوا نتيجة استخدام المقابلات الموقفية، فقد قاموا بنقدها بصفة خاصة ، وأظهروا ولاء تنظيميًا أقل ، وبدءوا يفكرون أكثر في تغيير المهنة وذلك بالانتقال إلى مكان عمل آخر .

– لاحظنا أن أولئك الذين شعروا أن التقييم غير كاف كانوا أقل إظهارًا للولاء للمنظمة بعد التقييم ومالوا أكثر للتفكير في تغيير المهنة روبرتسون ، إيلز ، جراتون وشاربلي (Robertson, Iles, Gratton and Sharpley, 1991) .

ومن ثم ، فإن استخدام المقابلات الموقفية يمكن أن يكون مكلفًا فيما يتعلق باستخدام أسلوب يُعد ضعيفًا مع احتمال تدهور الولاء والأداء والتسرب الوظيفي من جانب أولئك الذين أسفر هذا الأسلوب عن رفضهم . نفس الشئ ، بالطبع ، يمكن أن يكون حقيقيًا أو ينطبق حتى أكثر عند استخدام المقابلات غير المنظمة . وكذلك الحال إذا استخدم إجراء يبدو مصطنعًا ويمنع فوائد المقابلات التقليدية من التحقق ويشمل ذلك :

- الاتصال وجهًا لوجه لتقييم الملاءمة والصلاحية .
- منح المرشحين الفرصة لطرح الأسئلة وصنع قرارات حول قبول الوظيفة .
- السماح بحدوث بعض المفاوضات بين الأطراف .
- السماح للشركة أو المنظمة أن تعرض نفسها للبيع .

ويوجد لأسلوب لمقابلة منظمة آخر يسمح للمقابلة بالاحتفاظ ببعض الفوائد الأخرى ، وهو أسلوب المقابلة ذات العلاقة بمعيار أو أسلوب المقابلة القائمة على أساس معيار .

المقابلات ذات العلاقة بمعيار :

وتعرف هذه أيضًا في أمريكا «بمقابلات الاختيار الموجهة» ؛ لأنها موجهة أو هادفة لأبعاد مرتبطة بالوظيفة مثل التخطيط أو الاتصال الشفهي المشتق من تحليل مسبق للوظيفة . مثل هذه الأبعاد، يتم تحديدها صراحة في مصطلحات سلوكية، وتم تدريب القائمين بالمقابلات للحصول على معلومات مرتبطة بأداء الوظيفة ، وكما يحدث في مقابلات وصف السلوك النمطي ، تركز مثل هذه المقابلات على السلوك الماضي بافتراض أن الأداء الماضي على الأبعاد المرتبطة بالوظيفة ينبئ بالأداء المستقبلي بشأن نفس تلك الأبعاد .

تتضمن الخطوات المتبعة في المقابلات ذات العلاقة بمعيار مايلي :

- تحليل الوظيفة فيما يتعلق بالأحداث الحرجة أو أساليب «المصفوفة» لتحديد السلوكيات الأساسية للنجاح في الوظيفة .
- تنظيم تلك السلوكيات في «أبعاد» (عادة يكون عددها ١٠ – ١٢) .
- تزويد كل بعد بتعريف شامل ومفهوم وأمثلة عن السلوكيات المرتبطة بالعمل لتصوير السلوكيات المرغوبة .

- الحصول على أمثلة للسلوك في المقابلة تكون مرتبطة بالبعد ومشتقة من خبرة المرشح الماضية .
- تصنيف هذه الأمثلة السلوكية في أبعاد .
- تقييم السلوكيات المصنفة فيما يتعلق بقدرتها على التنبؤ بأداء الوظيفة .

مثلاً – إذا كان أحد الأبعاد الأساسية أو معايير الأداء الفعال المحددة هو «تحليل المشكلات» فإن القائم بالمقابلة سيحتاج البحث عن أمثلة في الماضي إلى لتحليل ناجح أو غير ناجح للمشكلات في مواقف تماثل تلك التي يحتمل مواجهتها في الوظيفة الجديدة ويعنى هذا :

- طرح أسئلة مرتبطة بالموضوع :
- أسئلة أخرى للمساعدة على تحديد السلوك الفعلي .
- نسأل لماذا ؟

مثلاً ، لو أن مهارات الاتصال مظهر هام من الأداء الفعال كما تم تحديده في تحليل الوظيفة ، فإن المرشحين يمكن أن يسألوا الآتي :

- صف الوقت الذى تضطر فيه لإعطاء تقديم (عرض موضوع) رسمي .
- ماهي أهدافك وكيف حاولت تحقيقها ؟
- صف سبب اعتقادك أنك ناجح لدرجة ما أو غير ناجح في تحقيق تلك الأهداف .

إذا كان تحليل المشكلات قد حُدد كمجال رئيسي ، فإن المرشحين يمكن أن يُسألوا الأسئلة الآتية :

- صف الوقت الذي واجهت فيه مشكلة صعبة في العامين الماضيين .

- صف متى أرسلت لأول مرة المشكلة وأصولها .
- صف فهمك لتطور المشكلة .

لاحظ أن الأسئلة السلوكية المعتمدة على معيار تستخدم الكثير من الأسئلة التي تعبر عن الماضي أو العمل حاليًا ، حتى نحصل على إجابات تتعلق بالسلوك في الماضي ، فتصاغ «أنا عملت» «أنا نفذت» أو «أنا أوصيت» أو «أنا قمت» . وبجمع أمثلة للسلوكيات الماضية ذات العلاقة ، يكون القائم بالمقابلة في وضع أفضل للتنبؤ بالسلوك المستقبلي للوظيفة . ويمكن أن تأخذ إجابات المرشحين درجات في ضوء مقاييس ذات أوزان سلوكية ، حيث تحدد كل نقطة على المقياس علامة على مستوى الأداء .

إعادة تصميم المقابلة :

إذا ما أخذنا في الاعتبار السجل الضعيف للمقابلة التقليدية في التنبؤ بالأداء الوظيفي تبدو ثلاثة خيارات مفتوحة :

- إلغاؤها تمامًا .
- إعادة تصميمها في شكل خطوط أكثر تنظيمًا ومرتبطة بالوظيفة .
- إعادة تصميمها لتكون أقل بالنسبة للاختيار وأكثر بالنسبة للمفاوضات .

هذا المسلك الأخير للعمل يوصى به هيريوت (Herriot) الذي يقترح أنه بدلاً من استبعاد كل المرشحين من خلال تلك الوسائل التي لا يعتمد عليها مثل: قراءة صيغ التقدم للترشيح وتوظيف مقابلات غير منظمة واتباعها باستخدام أدوات اختيار أكثر دقة مثل الاختبارات أو مراكز التقييم ، بدلاً من ذلك يجب على المنظمات أن تسمح بحدوث اختيار ذاتي مسبق (ومن فترة طويلة) وذلك من خلال توفير مزيد من المعلومات الواقعية عن الوظيفة والمنظمة . يمكن عندئذ أن تستخدم الاختبارات المعرفية ومراكز التقييم لتعزيز المتقدمين خاصة الخريجين .

ويمكن أن تأتي المقابلة إذن في نهاية العملية ، ويمكن أن تدور المقابلة بشكل أقل بشأن «اختيار» المرشح . وتدور بشكل أكثر حول تبادل المعلومات ، والتفاوض بشأن التوقعات ، ورسم «عقد نفساني» بين الطرفين - إن ذلك يخفف عبء العمل «كأداة للاختيار» من على كاهل المقابلة ، ويسمح لها بأن تكون أداة للتغذية المرتدة المتبادلة وللتوفيق وصنع القرار هيريوت [Herriot, 1989] بالطبع ، يمكن أن يكون من المرغوب فيه السير في الاتجاهين في وقت واحد بمعنى :

- جعل إحدى المقابلات أكثر تنظيماً لتستخدم كأداة اختيار .
- عمل نوع آخر من المقابلات يكون أقل تنظيماً ليستخدم كأداة للتفاوض .

وستعتمد الإستراتيجية المستخدمة على عوامل مثل :

- المرحلة التي وصلنا إليها في التقدم (للترشيح) [المقابلات المنظمة للمراحل المتقدمة ومقابلات التفاوض للمراحل المتأخرة] .
- وضع المرشح (المقابلات المنظمة يمكن أن تستخدم باستمرار مع (المرشحين الخارجيين)) .
- وأقدمية المرشح .

إن محاولة «حشر» وظائف «الاختيار» و «التفاوض» في مقابلة واحدة من ثلاثين دقيقة ، سيعني عدم تنفيذ أي منهما بطريقة ملائمة .

المتضمنات التدريبية لمختلف إستراتيجيات المقابلة :

ستتطلب المقابلات تدريبات مختلفة على كيفية عمل كل من أساليب المقابلات التي تمت مناقشتها .

مقابلات وصف السلوك النمطي :

سيحتاج القائمون بالمقابلات التدريب على :

- وضع نماذج أو مخططات : كيفية تجميع الأسئلة المبنية على أحداث محددة في تجارب المرشح الماضية ومشتقة من تحليل الوظيفة ومرتبطة بمواصفات الموظفين .
- التساؤل : كيف تسأل أسئلة ملائمة ؟
- التسجيل : كيف تلاحظ إجابات المرشحين ؟
- صنع القرار : كيف تستخدم مقياساً للتقدير لربط كل رقم بكل إجابة ؟

المقابلات الموقفيـــة :

سيحتاج القائمون بالمقابلات التدريب على :

- أهداف المقابلات .
- كيفية استخدام الأبعاد ونماذج التسجيل والمقاييس .
- كيفية إقامة علاقة وئام والإجابة عن أسئلة المرشح .
- كيفية تسجيل الإجابات وتصنيف السلوك وفق البعد ومقارنة المؤشرات السلوكية بالسلوك المُلاحظ وإعطاء تقدير للمرشح عن البعد .

المقابلات ذات العلاقة بمعيار :

سيحتاج القائمون بالمقابلات إلى التدريب على :

- كيفية استخدام بُعد «الهدف المرتبط بالوظيفة» .
- كيفية استخدام تعريفات ومؤشرات سلوكية .
- كيفية تصنيف السلوك وفق الأبعـاد .

- كيفية تقييم السلوك الذي تم تصنيفه .
- كيفية طرح أسئلة ذات علاقة مع المتابعة لتقرير «ماذا» و «لماذا» .

المقابلات المرنـــة :

من الممكن استخدام المقابلات بشكل أكثر مرونة إلى حد ما، لتمكين المقيمين من الحصول على دليل سلوكي من المرشح والسماح بعمل تقييم لمهارات المرشح في المعايير أو الأبعاد المشتقة من تحليل الوظيفة . سيمكننا ذلك من الاحتفاظ بنقاط قوة المقابلات المنظمة أو المحددة وهي استخدام تحليل الوظيفة واشتقاق المعايير المرتبطة بالوظيفة من خلال صفات الشخص واستخلاص الدليل السلوكي المرتبط بذلك والتصنيف الذى يعتمد عليه السلوك وفقًا للبعد وتقييم وإعطاء قيمة لهذا السلوك .

ومع ذلك ، فنحن نشعر أنه ليس من المرغوب فيه حتمًا استخدام مثل هذه الأطر الجامدة للعمل ، مادام كل المرشحين يسألون نفس الأسئلة تمامًا وبنفس الترتيب للحصول على دليل الأداء وعمل الأحكام عن المرشحين .

إن الحاجة للمرونة ، والحاجة لإفساح المجال للفردية ومقابلة توقعات المرشحين تعنى أن البعد عن هذه الممارسة بعض الشئ يمكن أن يكون مسموحًا به أو حتى ضروريًا، مادام يتجمع لدينا دليل للأداء يعتمد عليه ومادام يحدث تقييم دقيق للمرشحين بناءً على المعايير .

ولعمل ذلك بنجاح سيحتاج القائمون بالمقابلات إلى التدريب الدقيق . وقد قام الكاتبان بتصميم برامج تدريبية للمقابلات المرنة تقوم بدمج قدر من الممارسة بجلسات لعب الأدوار وتصوير فيديو وتغذية مرتدة من المدرب والأقران، ويتم فيها استخدام مرشحين حقيقيين بقدر الإمكان ووظائف قريبة بقدر الإمكان مع الوظائف التي يتوقع أن يواجهها القائمون بالمقابلات والقائمون بالاستقطاب في المنظمات. وأدارت السلطات المحلية تلك البرامج . ويوضح المثال (٥/٥) أحد تلك البرامج الخاصة .

مثال (٥ - ٥)

تدريب على المقابلات المرنة في شركة بناء

اليوم الأول :

- مسرح الاختيار المنظم .
- تمرين تحليل الوظائف ووصف الوظائف .
- تمرين مواصفات الوظيفة .
- معايير وطرق الاختيار .
- مهارات المقابلات .
- ممارسة المقابلة في مجموعات من ثلاثة أفراد مع دائرة تليفزيونية مغلقة.
- تغذية مرتدة حول مهن المشاركين .

اليوم الثاني :

- تمرين اختيار من الوصف الوظيفي .
- المرشحون يتوصلون لمواصفات الشخص .
- الاستعداد للمقابلات وإعطاء نماذج التقدم للوظيفة .
- ممارسة المقابلة مع المرشحين مع دائرة تليفزيونية مغلقة .
- تقديم المناصب ومناقشة المناصب .
- تغذية مرتدة من المرشحين .

* يتم تزويد الوفود بعدد من المطبوعات مع كيفية استخدامها مثل :
  - الوصف الوظيفي .

- مواصفات الموظفين .
- إرشادات منظمة ومحددة للمقابلات .
- نماذج الاستفسار .
- أنواع الأسئلة واستخداماتها .
- نمـــاذج التقيـــيم .
- مهارات الإنصات .
- مهارات الاتصال غير اللفظي .

أحد المجالات التي تتطلب مرونة هي مقابلة المرشحين المنتمين إلى خلفيات عرقية وجنسية وثقافية مختلفة ، فقد يكون لدى هؤلاء المرشحين أسلوب مختلف في تقديم المعلومات ، وقد يُقيم القائم بالمقابلة المعلومات المقدمة بشكل مختلف ، وقد يكون مثل هؤلاء المرشحين على غير وعي «بقواعد اللعبة» التي يعدها القائمون بالمقابلة من المسلمات ، مثل «عرض أو بيع نفسك «Selling oneself» ، الاحتفاظ بصلة النظر والإطراء على القائمين بالمقابلة بإخبارهم عن مدى روعة منظمتهم عندما يطرح عليهم سؤال «لماذا تقدمت لنا بطلب؟» إن عدم معرفة مثل تلك القواعد قد يعني أن سؤال نفس المرشحين نفس الأسئلة يمكن أن يضع مرشحين معينين في وضع غير موات . وقد يحتاج القائمون على المقابلة لإعادة صياغة أسئلتهم للحصول على المعلومات التي يبحثون عنها . وتثور أمور مشابهة مع المرشحين العاجزين صحيًا .

وقد تم كشف النقاب عن بعض الاختلافات القومية الشيقة في كيفية استخدام المقابلات – فقد توصل شاكلتون ونويل (Shackleton and Newell 1991) مثلاً إلى أن الشركات البريطانية تميل أكثر لاستخدام مقابلة واحدة ، فى حين تستخدم الشركات الفرنسية سلسلة من المقابلات وقد يقوم بها شخص واحد فقط فى حين غالبًا ماتستخدم الشركات البريطانية هيئة للمقابلات .

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل قمنا بالنظر في الآتـــي :

– تم تطوير مجموعة متنوعة من إجراءات التقييم التي يمكن تقييمها في ضوء بعض المعايير مثل: الاعتمادية، المصداقية، والتحيز والمنفعة والقبول والأثر .

– وإذا ماحكمنا عليها وفق تلك المعايير ، فإن بعض الطرق مثل دراسة الخط (بوصفه تعبيراً عن شخصية صاحبه) سيئة ، فى حين أن تقييم الذات والأقران جيدة .

– في مجال تقييم المهارات والكفاءات وليس السمات والاهتمامات أو الدوافع ، توجد طرق تقييم معينة مفيدة على وجه الخصوص ، تتضمن هذه نماذج للتقديم مستندة إلى معايير ، بيانات عن حياة الشخص أو معلومات عن تاريخ حياته ، سجلات بالإنجازات السابقة أو حقائب (للوثائق والمستندات) ، ومقابلات منظمة ومحددة مرتبطة بالوظيفة ، مثل المقابلات الموقفية ، ومقابلات وصف السلوك النمطي والمقابلات ذات العلاقة بمعيار .

وفي بعض الأحيان تكون المقابلات الأكثر مرونة ، لكن المستندة رغم ذلك على معايير .. تكون أكثر ملاءمة – مثل تلك الطرق تعتمد كلها على تحليل دقيق للوظائف يحدد المهارات الأساسية والكفاء ات الضرورية للأداء الفعال الحالي والمستقبلي ، وتتطلب جميعها التدريب الدقيق على كيفية استخدامها .

الفصل السادس

استخدام طريقة "مركز التقييمات"



ما هو مركز التقييمات؟

بالرغم من أن الاسم " مركز التقييمات " إلا أنه ليس بمكان ، ولكنه طريق أو عملية صممت لتقييم المهارات أو الإمكانات بطريقة شاملة وصارمة ممكنة. فمركز التقييمات المصمم بشكل مناسب ، يشمل تقييم مجاميع المشتركين بواسطة فريق من المشرفين المتدربين ، ويشارك المرشحون بجزء من التدريبات أو الفعاليات التي صممت خصيصاً لهم وهذه ربما تشمل اختبارات القوة العقلية أو المقابلات ، ولكنها على العموم تركز على تمارين المواقف التي صممت لتشابه حالات العمل الحرجة بقدر الإمكان. وبهذه الطريقة يمكن أن يُقيم المشاركون على كيفية التصرف في هذه المواقف – فإن أداءهم في هذه المواقف يُقيم على ضوء مجموعة المهارات المتعلقة بالعمل (تسمى بشكل عام أبعاد أو معايير) والمشتقة من التحليلات السابقة للوظائف أو الأعمال المستهدفة .

مثال : في واحد من مراكز التقييم درسنا في بنك المقاصة ، والذي كان يحدد الإمكانات الإدارية من ضمن الكادر الكتابي والإداري ، وقد تمَّ تقييم المهارات التالية:

- القوة الفكرية .
- مهارات العمل .
- مهارات الاتصال .
- استعمال الوقت .
- علاقاتهم مع الآخرين .
- الإبـداع .
- التحفيز .

ففي هذا المركز ٧٨ مرشحاً ، منهم ١٩ امرأة، حضروا إلى المركز ضمن مجموعة مختلطة مكونة من ١٢ فرداً . ولقد تم اختيار المرشحين من قبل ٦ مقيمين ، وكل مقيم يشاهد ويقيم اثنين من المرشحين ، ولقد تم اختيار المتحنين من مجموعة

١٢ ممتحناً ، منهم ٥ نساء ، وكل لجنة تقيم يجب أن تحتوي دائماً على بعض النساء لأجل الأخذ بمبدأ تساوي الفرص ، ويتلقى المرشحون التغذية المرتدة والنصيحة على أدائهم والتقييم الكلي لهم بشكل دائم. ولقد وجدنا في هذا المركز أن تقدير مركز التقييم لا علاقة له بجنس أو مظهر المرشح بعكس الحالات التي وجدت في دراسات عديدة عن المقابلات (أليس ١٩٨٩,Iles 1998) .

أصول طريقة مركز التقييم :

يريد المؤلفون الأمريكان أن يؤكدوا على أن جذور مركز التقييم والذي استخدم من قبل مكتب الخدمات الإستراتيجية في الحرب العالمية الثانية للعمل المكرر لأجل تحديد العملاء المحتملين. ولكن ، استعمال التمارين المتعددة والمثيرات ، وتقييم الأداء بواسطة عدد من المراقبين لها أصولها في فترة ما قبل الحرب والجهود العسكرية الألمانية في تحديد القادة المحتملين ، وكذلك عن طريق الجهود المشابهة من قبل مكتب الحرب البريطاني – لجنة الاختبارات – في فترة الحرب العالمية الثانية .

ويبدو أن لها تأثيرًا على قطاعات بريطانية عامة أخرى في إجراءات الاختيار كهيئة الاختيار في الخدمة المدنية والشرطة . ويبقى استعمال الجيش البريطاني هذا، مهماً في مركز تقييم نوع الفعاليات التي تدار من قبل الجيش ، والسلاحين الجوي والبحري.

إن هـذا التقليد يمكن أن يكون خير وسيلة للمقابلات المطولة والتقارير الطويلة المكتوبة والمهام البدنية والتدريبات ، والتي لا تحاكي دائماً متطلبات العمل الحالي/ كاستعمال الحبال والألواح الخشبية لبناء الجسور .

وعمل مركز التقييم كما تطور في الولايات المتحدة الأمريكية ، على أنه برنامج بحث في شركة أمريكية (شركة أتي أند تي للاتصالات العالمية – AT&T) وبعدها تم

شراؤه في عام ١٩٥٨ من قبل شركة (نظام التلفونات) أصبح النموذج التقليدي لمركز التصميم والممارسة في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وفي كل مكان . إنه هذا البرنامج الذي أُعِيدَ استيراده إلى بريطانيا في بداية السبعينيات .

كيف يُبنى هذا المركز ؟

إن قوة المهام في تطوير مستويات مركز التقييم ، تأسست لتكوين ممارسة جيدة في هذا المجال ، ووضع الشروط السبعة التالية المراد تحقيقها إذا أريد جعل طريقة التقييم على أنها مركز التقييم .

- يمكن استعمال طرق تقييم متعددة ، ويجب أن تكون واحدة من الطرق المستخدمة هي محاكاة الواقع (والمحاكاة هي عبارة عن تدريب في العمل صممت لاختيار السلوك المتعلق بأبعاد الأداء في العمل الذي يتطلب من المشارك أن يستجيب سلوكياً للدوافع الوظيفية ويجب أن تكون الدوافع المتمثلة في المحاكاة أو التقليد مطابقة أو مشابهة للدوافع المتواجدة في حالات العمل) . ومن أمثلة المحاكاة التي تتضمن المجاميع (المجموعات) ، تدريبات إيجاد الحقائق المستورة ، وتدريبات (سلسلة القرارات) تشمل التعامل مع البنود التي يتم التوصل إليها من خلال المحاكاة (الوارد) .
- يجب استعمال عدة مقيمين ويجب أن يخضع هؤلاء المقيمون إلى تدريبات قبل مشاركتهم في المركز .
- الأحكام التي تؤدي إلى النتائج (التزكيات من أجل الترقية ، التدريب أو التطوير الخاص) يجب أن تكون مبنية على معلومات تم جمعها من قبل المقيمين والأساليب المعتمدة .
- التقويم العام للسلوك يجب أن يجرى من قبل المقيمين في وقت منفصل عن الوقت

المخصص لمراقبة السلوك .

- استخدام تدريبات المحاكاة أو التقليد ، وهذه التدريبات تم تطويرها لأجل تجهيز مجموعة من السلوكيات المختلفة التي حددت سابقاً وتم اختبارها قبل استعمالها لضمان تزويد المنظمة المعنية بالمعلومات السلوكية الموثوقة والموضوعية الملائمة .
- يمكن تحديد الأبعاد والصفات والخصائص والسمات التي قيمت بواسطة مركز التقييم ، وذلك بتحليل سلوكيات الوظائف ذات العلاقة .
- لقد تم تصميم الطرق المستعملة في مركز التقييم لتوفير المعلومات والتي تستخدم لتقييم الأبعاد والصفات أو الخواص التي حددت سابقاً .

مراحل بناء المركز :

لقد تم بناء وعمل المركز من خلال الخطوات التالية :

- تحديد هدف المركز .
- التحليل الوظيفي للشواغر التي تدرس .
- تكوين مجموعة من " المعايير " فئات أو تجمعات سلوكية ومهارات أو صفات ، وتتكون عادة من ١٢ فقرة ، ويعتقد أنها ضرورية للأداء الفعال في العمل المبني على التحليل الوظيفي ويستعمل كمعايير للأداء .
- تكوين قوالب " للأنشطة بالمعايير " .
- بناء مجموعة من (الأنشطة) لأجل القيام بتقييم هذه المعايير .
- تدريب المقيمين .
- اختبار المشاركين .
- توفير المعلومات لما قبل المركز .

- إدارة المركز .
- تسجيل وترتيب السلوكيات طبقاً للمعايير .
- تخصيص ترتيب التقييم الكلي (اختر ، قم بترقية ، طور ، وإلى آخره) .
- الرد على الإدارة بتقارير عن الأعمال والقرارات التي يوصى بها.
- تزويد المشارك بالتغذية المرتدة .

تحديد هدف المركز :

لقد كان الهدف الرئيسي لمركز التقييم اختيار الوظائف للمشرفين والمديرين من مجموعة من الموظفين غير الإداريين أو اختبار الذين يتمتعون بالإمكانات ؛ ليصبحوا إداريين أو قياديين من الخريجين أو الذين تم توظيفهم على الطريقة البريطانية للخدمة المدنية أو مراكز الجيش . ويبقى الاختيار استعمالاً مهماً لمراكز التقييم وتم توسيعها لتشمل ، مع الآخرين ، المستويات الوسطى والعليا من الإداريين في القطاعين العام والخاص ، المهندسين ، رجال المبيعات ، ضباط الشرطة ومديري البحث والتطوير ، وسنناقش بعض مراكز التقييم التي صممناها لاختبار الموظفين الإداريين في السلطات المحلية والخدمات الصحية .

وتستعمل المراكز لتحديد الإمكانات الطويلة المدى للتطوير والترقية. ولقد أظهروا هنا مقدرة هائلة في تنبؤ المستوى الإداري الذي يناله المشاركون في السنوات القادمة. وهذا الاستعمال يحتوي دوماً على مهام التقييم والتطوير ، ومنذ تحديدها على أنها تمتلك الإمكانيات وتحصل دوماً على وسيلة لتسريع برامج التطوير الإداري التي تشمل على التدريب والإشراف العملي والإرشاد والنصح ومهام العمل المصممة لملاحظة وتطوير الإمكانيات ، وتعزيز دفعها نحو الأفضل .

ومن الطبيعي ، فإن هناك خطورة في إحداث "موهبة الرضا النفسي" في مثل

هذا البرنامج ، واعتداد المشاركين بالنفس والحاجة إلى الإنجاز . وسننظر إلى كيفية عمل مثل هذا البرنامج في المؤسسات المالية الرئيسية في بريطانيا ببعضٍ من التفصيل .

والظاهر أن أداء مركز التقييم يعد جيداً باتجاه المقارنة مع التنبؤات الأخرى كاختبار الشخصية ، المقابلة وتقييمات المشرفين. وعلى كل حال ، فلقد ظهرت بعض الشكوك على هذه الصورة الوردية. وظهرت مشكلة رئيسية في اختيار المعايير التي تمثل الفعالية . ووجدت العديد من المعايير المفيدة في أعمال (وظائف) أخرى. كعدد المبيعات التي حصلت ، أو إنتاج الحاجات ، والتي تعتبر غير مناسبة في المستويات الإدارية ، وهناك العديد من الدراسات استخدمت معايير الأداء خارج العمل ، كما قدرت من قبل المشرفين ـ والتي لا تعد بالضرورة المقياس الأنسب للفعالية .

وهناك مشكلة مع استعمال الترقيات أو المستوى الذي تم تحقيقه كمعايير؛ حيث إن العديد من الدراسات عانت من (تلويث المعايير) وبذلك فقدت مقاييس ترقيات العمل فاعليتها. فإذا كان تقدير المركز قد استخدم بشكل عملي كجزء من عملية الترقية ، فالارتباط الملاحظ بين التنبؤ (تقييم المركز) والمعايير (مستوى الإدارة) سوف يتضخم اصطناعياً ، وعلى كل حال فإن بعض الدراسات المتفرغة لذلك ما زالت تعتقد أن مراكز التقييم تعطي تنبؤات هائلة .

قضايا الفرص المتكافئة :

إن السؤال الرئيسي هو درجة التحيز أو إمكانية التمييز العنصري الذي يوجد في مراكز التقييم . ولقد بينت معظم الدراسات أنه تم تحديد نسب متساوية من النساء والرجال ، وأن التقدير العام والمعايير المحددة تعد منبئاً بشكل متساو للنجاح الإداري التالي لكل من النساء والرجال المشار إليه. وفي الحقيقة فإنه في

بنك المقاصة (MCB- Major Clearing Bank) ، وجدنا أن الذكور والإناث حصلوا على درجات عالية متساوية في التقييم العام ، الذي ظهر في نهاية المركز. ولا توجد اختلافات هامة في التقدير للمهارات الفردية أو المعيار الذي بموجبه تمّ تقييم المرشح.

ولقد لوحظ ، على كل حال ، تأثير الجنس والعرق (الأصل) . ففي إحدى الدراسات الأمريكية تم تقدير المرأة السوداء بمستوى منخفض بناءً على عدد من الأبعاد. وفي دراسة أخرى ، تم تقدير المرأة السوداء بمستوى أقل كلما زاد عدد الذكور البيض في المجموعة .

ولقد أظهرت دراسة أمريكية حديثة لمركز مالي بأنه قد تم إعطاء النساء تقديرات أعلى بكثير من الرجال ، ليست من جانب جماعات مقيمين مختلطة ولكن، ربما ذلك مثيرًا للدهشة، من قبل جماعات مقيمين من الرجال. (وولش، واينبرج، و فيرفيلد ١٩٨٧، Weinberg and Fairfield Walsh, 1987) .

ويعد أيضاً مهمًا أن نتذكر أن جميع العمليات في المركز تحتاج إلى دراسة . وليست الأحداث نفسها فقط ، ونستطيع أن نضرب مثلاً هنا ، فإذا استطاعت النساء أن تعيش العقبات التي تضع أمامها إمكانية التميز في التصفية ، فالعدد القليل هو الذي يتخطاه ويصل إلى المركز ، فمنهن بالطبع صاحبات مهارات وقدرات عالية، واللاتي حصلن على درجات أعلى من المتوسط من هؤلاء الرجال الذين تم اختيارهم بطريقة تعتبر أقل شدّة في الاختيار الذي مرّت به النساء. وبالعكس ، فإن شركة ، وكجزء من محاولاتها الإيجابية ، أرسلت جميع المديرات إلى المركز، ولكن أعادت اختيار مديريها الرجال بدقة شديدة ، ربما تجد النساء المديرات صعوبة فيه. وعلى ضوء ذلك ، فإن عملية مركز التقييم بشكل عام تحتاج إلى دراسة دقيقة للتحيز ، كما اقترح " ألبان متكالف ١٩٨٩" (Alban Metcalfe 1989) . فلقد اقترح دراسة :

- كيف عُرِفتْ المعايير ؟
- كيف صُمِمَتْ التدريبات ؟
- كيف يتم اختيار المقيمين ؟
- ممن تتكون مجموعة المشاركين ومجموعة المقيمين؟
- كيف يُرَوج للمركز ؟
- كيف يُرشح المرشح ويتم اختباره ؟
- نوعية التغذية المرتدة التي تعطي للمرشح .
- أنواع خطط التطوير الشخصي التي يوصي بها .

التطوير والتشخيص :

إن ذكر التغذية المرتدة وخطط التطوير الشخصي (الخاص) يقودنا إلى الاستعمال الثالث لمركز التقييم ، وهو تطوير وتشخيص مواقع القوة والضعف أو احتياجات التطوير. وفي مثل هذا المركز، يكون التركيز أقل على الحكم العام ويزداد على خطة التطوير المتخصصة كما وضحها المركز . فإن نبذة وخطة التطوير المتخصصة عادة تستمد من – وربما تبنى على – قوة و / أو تشخيص احتياجات التطوير . ويمكن دمج هذه الخطة مثلاً مع مهام العمل، التدريب ، الإشراف العملي، الإرشاد والنصح. ويظهر أن استعمال المركز لمثل هذه الأغراض يؤدي إلى توسعه وخاصة في الملكة المتحدة ، وهذه المراكز غالباً ما تسمى " مراكز التطوير " أو " ورش تطوير العمل " أكثر مما تسمى مراكز التقييم ، وذلك لتركيزها على تطوير المشارك . والتغذية المرتدة التي يحصل عليها المشارك بعد المركز يمكن أن تعتبر نفسها خبرة تطويرية .

استعمالات أخرى لمركز التقييم :

ويمكن استعمال المراكز لعدة أغراض أخرى ، مثلاً :

- تخطيط المهنة .
- التطوير الذاتي (النفسي) .
- التخطيط المتتابع .
- التطوير الإداري .
- التطوير التنظيمي .

ويمكن تحديد احتياجات التنظيم مستقبلاً للمهارات أو الكفاءات لبناء دقيق من القوة والاحتياجات . وهذا يمكن أن يساعد في التوظيف المناسب ، الاختيار للترقية، التدريب في برامج التطوير المراد تنفيذها .

فتدريب الفرد على أن يكون مقيماً ومشاركاً كمقيم تساعد في بناء لغة متعارف عليها ، وتساعد أيضاً في برامج التغيير الثقافي . وربما في نقل وتنظيم مشاريع الإعارة والتطوير بسهولة . وتتمكن عمليات مركز التقويم من جلب المقومين ؛ وأولئك الذين يتم تقويمهم من أجزاء مختلفة من المنظمة معاً ؛ ليتمكنوا من اكتساب لغة مشتركة وأطر فكرية للعمل .

ويمكن أن تكون مهمة بناء فريق العمل ذات أهمية خاصة عندما يأتي المديرون من خلفية متشعبة تتسم بتنوع التدرب المهني ، مع الاختلاف الشديد في الفرضيات ووجهات النظر المتناقضة. وهذا التشتت يمكن أن يسهم في صعوبة العمل بين الهيئات المهنية والنقابات . ولقد وجدنا هذا التشتت كقضية في المشاريع الاستشارية . والتي صُممت لمساعدة الفريق المحلي لمكافحة المخدرات والتي تتألف من خمسة أعضاء من مجموعات مهنية مختلفة كلفوا من قبل ثلاث سلطات مختلفة للعمل معاً كفريق واحد .

تحديد المشاركين :

ويمكن للمشاركين ترشيح أنفسهم ، أو يُرَشَّحوا من قبل من يشرف عليهم أو هيئة الترشيحات، وربما يتم اختيارهم من خلال عملية اختيارات مختلفة أو من خلال جمع هذه العمليات. إنه لمن الأهمية المراقبة التامة من منظور تكافؤ الفرص ، وطبيعة وهدف مواد الدعاية، والتي يمكن أو لا يمكن استعمالها ، والأسباب التي دعت إلى هذا العمل .. ويجب أن تمتد هذه المراقبة إلى أي عملية اختيار مستعملة في تصفية المتقدمين ما قبل المقابلات، درجات السيرة الذاتية ، أو اختبارات القدرة وكل هذه يمكن أن تظهر بعض احتمالات التأثير غير الملائم ضد المرأة ، والسود والجماعات الأخرى .

وربما يرفض المشاركون في اختبارات التصفية والتي يعدونها غير عادلة وغير دقيقة، وهذه تؤثر بشدة على دوافع العمل ، والتزامهم وأدائهم العملي. ومثال على ذلك لقد وجدنا المرشحين من داخل المنظمة يرفضون الدخول في برنامج التطوير السريع في مركز تقييم الخدمات المالية في المملكة المتحدة من خلال السيرة الذاتية والمقابلات الوظيفية ، ويعدون هذين الأسلوبين سلبيين جداً، وينظروا إليهما بأنهما غير عادلين ، وغير دقيقين وباطلين . ويظهر أن هذا يؤثر على التزامهم لعملهم وبقائهم في المنظمة . وأيضاً وجدنا ، أن هذه المشاعر لم يعبر عنها بالشيء الكافي اتجاه استخدامات مراكز التقييم، وسنبحث ذلك بالتفصيل في جزء لاحق (روبرتسون وآخرون ١٩٩١، Robertson et al 1991) .

التحليل الوظيفي :

يعد التحليل المنهجي الدقيق للعمل من قبل معظم المهنيين والباحثين في مراكز التقييم ضرورياً لتأمين مصداقية المركز ، وهذا هو الحد المطلوب الذي يمثل الأجزاء المهمة في العمل . ومن خلال التحليل الوظيفي فبالإمكان تحديد الخواص ،

والمهارات ، والميزات أو القدرات المطلوبة للأداء الوظيفي الفعال ، وتحديد المعايير التي بموجبها يتمُّ تقييم المشاركين بالشكل المطلوب .

ويساعد التحليل الوظيفي في اختيار أو تصميم الأنشطة وكذلك بوضع عينات العمل على نحو كاف والسماح بملاحظة المعايير .

ومن الممتع أن نلاحظ الاختلافات بين الممارسة الأمريكية والبريطانية هنا . فمعظم طرق مصممي المراكز الأمريكية تستعمل مزيجًا من قوائم المراجعة العامة والاستبانات، والمقابلات " وأسلوب الأحداث الحرجة " .

وتستعمل المراكز البريطانية بشكل دائم "أسلوب الأحداث الحرجة"، ولكن يستعمل بشكل شامل أسلوب شبكة المعلومات المخزنة .

وغالباً ما تشتق المعايير المختارة من عينات الرجال البيض. وهم قد يمثلون وجهة نظر قوية إلى حد ما في الإدارة. مؤكدين بعض الصفات كالتخطيط والتوجيه والرقابة والقيادة وصياغة الإستراتيجية أكثر من الإرشاد والتوجيه من الوجوه المساعدة للدور الإداري .

ولقد وجدنا من بعض عينات تخص أبعاد المديرات والتي تشعر بالاختلاف عن تلك المأخوذة من المديرين الذكور ، وتمَّ استعمالها كمعايير في مراكز التقييم وسوف نناقش أدناه هذه المعايير بشكل مفصل .

ما هي المعايير والأبعاد التي سوف يتم تقويمها ؟

يبدو أن هناك درجة معينة من التداخل بين الكلمات المستخدمة لتحديد السلوك المراد تقييمه ، ومن الأهمية أن نفرق بينها . ولقد عرفت قوة المهام في عام ١٩٧٩م لمعايير مركز التقييم، على أنها الجهة التي قامت بالتعريف للأسلوب "التقييم المعياري للسلوك". ولكن هناك تقريرًا صادرًا من قبل يتحدث عن " أبعاد ، وصفات،

ومميزات أو خواص " . فمن الأهمية أن يعرف مصممو المركز ما الذي يريدون تعريفه. ويمكن أن يؤدي التحليل الوظيفي إلى وصف للمهارات المرغوبة أو " الكفاءة " وربما ، على سبيل المثال ، تتضمن مهارات مثل "مهارات الاتصال أو الخصال الشخصية أو الخواص كالاستقرار العاطفي ، ويمكن لبعض مصممي المراكز استعمال مصطلح (الأبعاد) كوصف بموجبه يمكن تصنيف السلوك بأمانة ودقة وتسميته لأجل ملاحظة السلوك. فإذا كان وصف السلوك لبرهنة أساس لتصميم الدوافع وماذا يقيم ، فإن معني المصطلح المستعمل يجب أن يكون واضحاً ومتماسكاً . وهناك العديد من المنظمات أو المؤسسات لم يتوفر لديها الوضوح لما ينشدونه من الموظفين، حتى لو تمّ استعمالهم لمصطلح (القيادة) ، فالاختلاف متواجد دائماً في معني هذا المصطلح بينهم. وبناء على ذلك ، فإنه من المهم توافر الوضوح في تعريفات المعايير المستخدمة .

ودائماً تستعمل في المركز حوالي ٨ – ١٢ من الكفاءات، فإذا استطاع المقيمون القيام بالملاحظة الدقيقة ، وبعدها يسجلون ويقيمون مستويات السلوك ، فمن الضروري لأبعاد المعايير هذه أن تكون معرّفة بدقة وتعطي الدلائل على مدى فعالية أو عدم فعالية الأداء. ويختلف مصممو المركز في طريقة عملهم ، فبعضهم يزود المقيمين بقوائم الكفاءة فقط مع ملخص قصير للتعريفات، والآخر يزودهم بالشرح المحدد لفعالية وعدم فعالية الأداء لتلك الأبعاد.

ونستخدم في ممارستنا ملخصاً للتعريفات والدلائل المحددة لمستويات الأداء ، مقيمة على (مقياس ست الدرجات) ويستخدم لمنع المقيمين من التركيز على النقطة الوسط. فإذا توفر ملخص التعريفات ، ربما يجد المقيمون الصعوبة في التعرف فيما إذا تمّ عرض السلوك المطلوب ، وربما يجدون من الصعب التمييز بين مستويات الأداء . فإذا لم تُعرَّف الأبعاد سلوكياً أو تكون متعددة الأبعاد وغير واضحة أو غامضة، فمن غير المتوقع أن يكون المقيم قادراً على أن يحصل على مقاييس موثوقة.

إستراتيجيات التقييم في الممارسة :

سننظر هنا عن قرب لبعض الطرق التي استخدمتها المنظمات في مراكز التقييم لتحديد كفاءة الموظفين في المهارات المحددة التي تعد مهمة للمنظمة من خلال التحليل الوظيفي السابق . والمثال (٦/١) يبين معايير الأداء التي تبناها مركزين مختلفين للتقييم واستعملت في مرحلتين مهنيتين مختلفتين من قبل (ناتكو Natco،

مثال (٦-١)

كما رأينا فإن منظمة الخدمات المالية ناتكو Natco، استعملت مزيجاً من معلومات السيرة الذاتية ، مقابلات العمل ، مراكز التقييم واللجان المقابلة لمجموعة مختارة من الموظفين المحليين لأجل برامج التطوير السريع .

ولقد تم اختيار الموظفين البالغين من العمر منتصف العشرين للبرنامج من خلال معلومات السيرة الذاتية والمقابلات الوظيفية للذين لديهم إمكانيات للترقيات وتطوير العمل وقد قيم بواسطة طرق مراكز التقييم ليوم واحد بعد قضاء مدة تقارب عامين في برنامج التطوير الإداري فإنه يتم تقييم المرشح على أساس المعايير التالية :

التنظيم الذاتي .

التكييف .

حل المشكلات .

القيادة .

اليقظة والحذر .

المهارات الاجتماعية .

مهارات العمل الجماعي .

الالتزام .

مهارات الاتصال .

الحاجة للإنجاز.

ويشترك المرشحون في خمسة تدريبات :

تدريب سلة القرارات .

تدريب مناقشة المجموعة في توزيع وقت الموظف .

تدريب (فرد لفرد) مناقشة العميل الصعب .

تدريب (فرد لفرد) مناقشة الموظف الصعب .

استبانة التقييم الذاتي حول دوافع الإنجاز .

وبعد حوالي (١٠) سنوات في البرنامج للذين أعمارهم في الثلاثينيات ، فيقيم المرشحون المؤهلون للوصول إلى مستويات إدارية عليا في خمسة أيام بمركز التقييم على أساس المعايير التالية :

الرغبة في التفوق .

التكييف .

القيـــادة .

التكييف مع الآخرين .

مهارات الاتصال .

المهارات الفكرية والتحليلية.

ويشارك المرشح في التدريبات التالية :

تدريبات سلة القرارات .

تدريبات الأعمال .

خمس أنشطة خارجية .

تدريبات الإلقاء والعرض .

تدريبات النقاش ضمن المجموعة.

تدريب جماعة اتخاذ القرارات .

المصدر : اليس وروبرتسون (١٩٨٩) وجراتون (١٩٨٩) .

Source : Iles and Robertson (1989) & Gratton (1989) .

منظمة الخدمات المالية في المملكة المتحدة والتي تطرقنا لها في الفصل الخامس) .

ومعايير أداء مشابهة استخدمت في منظمات أخرى خارج قطاع الخدمات المالية. مثل المنظمات في القطاع الصناعي وفي القطاع العام استعملت مراكز التقييم بشكل واسع. المثال (٦-٢) يوضح استعمال مراكز التقييم في شويبس كادبري (CAdbury Schweppes) بعد رحلة إلى موقع استشارات ماك بيرز في الولايات المتحدة الأمريكية . ومن المدهش أن لغة الكفاءة التي استعملت لم يقتصر استعمالها في تصميم مراكز التقييم فقط ، ولكنها أيضاً استُعملت في تقييم الأداء ومهام التطوير الإداري .

المثال (٦-٢)

اتخذت شويبس كادبري (Cadbury Schweppes) عدة خطوات لإيجاد أفضل الطرق لوصف المديرين ، من أجل وضع قرارات أكثر فاعلية حول مستقبلهم كما وضعها توني جليز Tony Glaze (١٩٨٩م) . وبما أن المنظمة أزالت الطبقات الإدارية ، وركزت على الاتجاهات السائدة للأنشطة، و"اشترت" لها خدمات اختصاصية ، فقد أصبحت الكفاءة الإدارية مهمة جداً ، وقد تم تقويمها من خلال :

- أدوار فريق بيلبن Belbin's team .
- اختبار القياس النفسي .
- معلومات الكفاءة .

ولقد كانت المنظمة " وضعت على طريقة الكفاءة " من خلال تقديم مراكز التقييم ، والتي وضعت أولاً " لغة الكفاءة " وقدمت مديرين إلى طريق أكثر موضوعية في الاختيار. وكانت تقنيات المركز تُرى على أنها :

- تحسين نوعية الوظائف (المناصب) .
- تحديد احتياجات العمل بشكل أكثر .
- تقييم المرشحين بشكل موضوعي .
- مساعدة المديرين في الحصول على " الثقافة السلوكية " وتحسين التغذية المرتدة عن أداء العمل .

ففي عام ١٩٨٢م دُمجت لغة الكفاءة مع تقييم الأداء وتطوير الأنشطة واستعملت أيضاً بنية الكفاءة في " استقطاب الخريجين " والإرشاد المهني للخريجين (سمات) ، المديرين أصحاب الكفاءات العالية . ولقد اشتملت بنية الكفاءة المستعملة على الأبعاد الأساسية التالية :

- الأسلوب .
- الدافع.
- العلاقات .
- الإقناع .
- القيادة .
- التحليل .
- التنفيذ .
- الصفات الشخصية : الاستقامة، الطموح وإلى آخره .

ولقد أصبحت مراكز التقويم . معروفة في خدمات الصحة الوطنية ، والمثال (٦-٣) يوضح نوعين مختلفين استعملهما المركز لتحديد المرشحين لخطة تدريب إداري عام ، ويسمى هذا (مراكز التعريف الداخلية "internal "identificatory centres).

المثال (٦-٣)

ومع تقديم الإدارة العامة إلى الخدمات الصحية الوطنية في عام ١٩٨٤م ، ازدادت الرغبة في توفير الأشخاص الأكفاء لملء الوظائف الإدارية العامة . ولقد ناقشت الجهات الرسمية المشرفة على التدريب للخدمات الصحية الوطنية في عام ١٩٨٥م على وضع برنامج التطوير السريع بثلاث مراحل، وذلك للتعجيل في التطوير المهني للأشخاص ذوي الكفاءات للإدارة العامة . ولقد صممت المرحلة الثالثة من خطة تدريب إداري عام لتحفيز الأشخاص لوظيفة بمستوى " مجلس الإدارة " . ولقد اعتُرف بصعوبتها، وذلك للمشاكل المتواجدة في الخدمات الصحية الوطنية في وضع الأحكام والمقارنة بين مختلف الجماعات المهنية وانعدام اللغة المشتركة للكفاءات الإدارية ومنهاج البحث المشتركة لتحديد الكفاءات ، والذي يشرك وسائل نظامية أكثر، وطرق إيجابية عامة ، وهذه الطرق مثل :

- اختيار المساعدة .
- مساعدة التطوير النفسي .
- تكوين المعلومات عن المواد البشرية .
- مساعدة الأفراد في تحديد سبل العمل البديلة .
- تحديد الأفراد الذين لديهم أدوار غير إدارية ويتمتعون بكفاءات إدارية.

وبدأت بعض الجهات الصحية باستخدام مراكز التقييم في تحديد المرشحين للمرحلة الثالثة من خطة تدريب الإدارة العام. واستعملت نوعًا واحدًا من المراكز من قبل جهتين صحيتين وهما أسلوبا : " شبكة المعلومات المخزنة" و " الحدث الحرج " لتحليل وظائف المديرين العموميين ، واستفتاءات المراكز المهنية والإدارية ، ولقد حدد عشر معايير أو أبعاد كشيء حاسم لأداء هذا الدور :

- القيادة .
- الاتصال .
- التأثير .
- توجهات الناس.
- التخطيط الإستراتيجي.
- الابتكار .
- التحليل المنطقي .
- اتخاذ القرارات .
- التوجيه للإنجاز.
- المرونة .

ويقيم المرشحون على أساس هذه المعايير وعلى مدة يومين في مركز التقييم الذي يحتوي على:

- تعيين الدور الجماعي في التدريب على توزيع الموارد .
- تعيين الدور الجماعي في التدريب للمقترحات حول خطة مراجعة الأداء .
- تدريب سلة القرارات .
- الاختبار اللفظي والعددي – المنطقي الحاسم .
- اختبار التفكير المنتج .
- استبانة الصفات الشخصية .
- العرض الشفوي.
- مقابلة التطوير المهني .

وهناك جهة صحية أخرى وظفت مجموعة مختلفة من المستشارين والذين استعملوا أسلوبي الحدث الحرج وأسلوب شبكة المعلومات المخزنة لتحليل وظائف الإدارة العامة . وحددت المعايير التالية :

- إدارة التغيير.

- الرؤية الإستراتيجية .
- القيـادة .
- المبادرات .
- الصفات الشخصية .

■ الاتصـال :

- مهارات العلاقات بين الأشخاص .
- العمل المكتوب .
- العرض أو التقديم .

■ تطوير الوحدة :

- التخطيط وتحديد الموارد
- التفويض .
- التوجيه الإداري .
- تطوير الأفراد .

■ اتخاذ القرارات :

- التحليل وإصدار الأحكام .
- الحسم والثبات .

والمرشحون الذين يشتركون في مركز التقييم ليوم واحد ، يحتوي تدريبهم على ما يلي من التدريبات :

- الاجتماع مع المستشار الطبي لجذب الموظفين .
- التدريب الجماعي حول إستراتيجية إدارة المستشفيات الكبيرة .
- تدريب قصير بين شخصين بحضور المدير العام للمنطقة .
- تدريب سلة القرارات.
- مقابلة حول سلة القرارات .

المصدر : ألبان متكالف ١٩٨٩ م Source : Alban - Metcalf 1989

لاحظ أن كلاً من عمل الخدمات الصحية الوطنية (NHS) والناتكو (Natco) شرحت كيف تُقيم المعايير بواسطة أنشطة متعددة. وسوف نكتشف الطرق التي صممت بها الأنشطة ووظفت في المرحلة الثانية من النقاش .

وقد ألقي عمل الباحث" ألبان متكالف" الضوء على الممارسة الجيدة في هذا المجال. وفي أحد الاستشارات أعطى المقيمون اسماً للمعايير التي طُلبت مثل " التأثير" وملخصًا قصيرًا لتعريف ماذا يعني بهذا الاسم . ومثال على ذلك : عرفت أحد المراكز" التأثير" كالآتي :

القدرة على التأثير بجميع الاتجاهات . القدرة على كسب التعاون والموافقة من خلال مهارات الإقناع والتفاوض ، وكسب الاحترام والمصداقية وبالتحديد كسب ثقة الكادر الطبي . القدرة على المحافظة على التوازن والاستقلالية على التعامل مع الأشخاص الذين يصعب الانسجام معهم وحالات الصراع .

وهذا التعريف القصير يعطينا الدلائل القليلة لما يقصد بالسلوك المحدد الذي يجب أن يبحث عنه المقيمون في كل تمرين لأجل إصدار الأحكام . إنه لا يعطي شرحاً لما يجب أن يعملهُ المدير الكفء وغير الكفء ليستحق درجة عالية أو منخفضة على كل بُعد.. إن المقيمين لا يعرفون عما يبحثون ، وإنه لمن الصعوبة على معظمهم استعمال الكثير من هذه المعايير ، ولقد وجد " ألبان متكالف" إن أعمالهم ينقصها الكثير – وبالإضافة إلى ذلك ، إنه يصعب على المقيمين التمييز بين الأداء الناجح والأداء غير الناجح ، وهذا ما وجده " ألبان متكالف" حقاً .

ونحن نشعر بأن المقيّمين بحاجة إلى الفهم الواضح لما يريدون البحث عنه في كل نشاط ، وما هي المعايير التي يعزى إليها حقاً ، وفي نطاق السلوكيات المحددة ، هي الأشياء التي يستطيع أن يراها المقيم فعلاً والتي يقوم بها المشارك . ونشعر أيضاً بأن المقيّمين بحاجة إلى رؤية كيفية التمييز بوضوح بين الأداء الضعيف من الجيد. أي كيف يرون اختلاف الأداء الفعال وغير الفعال للشخص .

ويعني هذا بأننا بحاجة إلى توفير بنية سلوكية كافية . وفي المقام الأول:

نحتاج إلى تعريفات للمعايير نفسها ، كي تكون واضحة وغير غامضة وموجزة . ونلاحظ أن الأمثلة المذكورة أعلاه ، ليست تعريفات (للتأثير) فقط ، ولكنه يُظهر حشواً (القدرة على التأثير) ممزوجاً بشكل أكثر مع أشياء أخرى :

- الحصول على الموافقة .
- الإقنـاع .
- التفـاوض .
- كسب المصداقية .
- معالجة النزاع .

ونشعر بأن تعريف المعايير هنا بحاجة إلى تحديد ، وأن المقيّمين بحاجة إلى إعطائهم ليس فقط تعريفات موجزة، بل دلائل خاصة للأداء الفعال وغير الفعال عن كل بُعد في كل تمرين. وهذه الدلائل يجب أن تكون مستمدة من تحليلات الوظائف فمثلاً، أسلوبا الحدث الحرج وشبكة المعلومات المخزنة تبين أمثلة محددة للأداء الضعيف والجيد .

ومن المرجح أن التزويد بالإطار العملي يساعد المقيمين على الابتعاد عن القيم غير الموجودة والعوائد السلبية ، كما يمكنهم من أن يتعرفوا الأمثلة المحددة للمعيار من سلوك المشترك . وهم أيضاً القادرون، على التمييز بين الأداء الضعيف والأداء الجيد ، وقد وجد "ألبان متكالف" نفس الحالة في عيناتها الثانية ، حينما يكون المستشار في هذه المرة هو المزود للتعريفات ، أمثلة على ما هي الوحدات الرديئة والوحدات الجيدة التي يقوم بها المديرون العامون ، والدلائل المحددة للأداء الفعال والأداء غير الفعال . ونستخدم المعايير ليست المعرَّفة بإيجاز فقط ، بل المعرَّفة تعريفات أساسية للأداء الفعال والأداء غير الفعال ، والتي وضعت على

مقياس ١- ٦ والمثال (٦-٤) يعطي بعض الأمثلة على كيفية تعريف المعايير في مراكزنا التقويمية وكيف يتم تقدير سلوك المشارك .

مثال (٦-٤)

التخطيط والتنظيم :

القدرة على التخطيط قُدماً ، تحديد الأولويات وتنظيم الموارد لأجل تحقيق الهدف .

النقاط	العلامات الدالة على التعريف
١ -	يؤدي إلى الفوضى التي لا يمكن السيطرة عليها .
٢ -	سلوك عشوائي تماماً ، ليس هناك أي محاولة للتخطيط أو التنظيم .
٣ -	محاولة التخطيط غير فعالة من خلال التنظيم أو ترتيب الأولوية الضعيفة.
٤ -	وضع خطة وأولويات واضحة ، ولكن بدون أهداف.
٥ -	وجود أهداف واضحة، وخطط موضوعة، وأوليات مصنعة ولكن بدون استخدام لجميع الموارد.
٦ -	وضع خطط وأوليات واضحة موجهة نحو أهداف ، والانتفاع من معظم الموارد المتوفرة وصياغة خطط للطوارئ .

الحزم :

القدرة على مواجهة الآخرين بهدوء وحزم ، بدون اعتداء ، أو تهكم أو وقاحة، أو عدم احترام للمركز أو الدرجة الوظيفية.

النقاط	العلامات الدالة على التعريف
١ -	لا تبذل جهداً في مواجهة موقف أو حله .
٢ -	تكون ردة فعله على الانتقاد غاضبة متهكمة أو قبول ما قيل بحلم.
٣ -	محاولة أن تكون حازماً هو عمل أخرق ويتراجع عندما تتعقد الأمور .
٤ -	محاولة أن تكون حازماً تعد نوعاً من أنواع البراعة ولكن يمكن التراجع إذا تحداك أحد بشكل مباشر .
٥ -	الحزم والقدرة على مواجهة المواقف الصعبة .
٦ -	الحزم والتحلي بالهدوء حتى عندما يواجه غضب وتهكم ووقاحة من الآخرين .

ما هي الأنشطة، أو التمارين أو الاختبارات التي ستستخدم ؟

وهذه المرحلة تغطي التدريبات أو الأنشطة التي استخدمت لتوفير الفرص لمراقبة الأداء. ففي العادة ، يتم تقييم سلوك المشاركين وهم يؤدون أنشطة مختلفة من قبل مجموعة من المقيمين . وهذه ربما تأخذ شكل تمارين الوارد والمناقشات الجماعية الحرة والحالات الدراسية والاختبار التحريري والاستبانات و لعب الأدوار أو المقابلات وهذه يمكن شراؤها جاهزة ، أو تصميمها خصيصاً للمنظمة المعنية .

وهذه التصاميم تكون متعددة ، ويجب أن تزود الأنواع المتغيرة من الأنشطة ، فبعضها تحليلي ، وبعضها شخصي ، وبعضها فردي ، وبعضها جماعي ، وبعضها تحريري ، وبعضها شفوي ، وبعضها تعاوني ، وبعضها تنافسي .

انعكاس وليس تقليدا :

إن الأنشطة يجب أن تكون انعكاساً وليس تقليدًا للعمل بما يتعلق بالمحتوى والسياق . ولتحقيق ذلك فإنه يتطلب :

- درجة عالية من التوافق بين بيئة الاختبار وبيئة العمل الواقعية.
- درجة عالية من حرية الإجابة.
- التقليل من الاستنتاجات المستمدة من مجموعة من الملاحظات .

إن سلوكيات العمل والمهام المرتبطة والإنتاج تحتاج إلى شرح بشكل كاف ومتكامل ، وتوضيح الروابط بين المعرفة والمهارة أو القدرة مع سلوك العمل المناسب. والطريقة المستعملة لتقرر هذا الرابط . إن المركز هو أكثر من أن يكون مكانًا لجمع التمارين فقط ، بل هو عملية يجب أن تكون متطابقة بشكل مرتفع مع بيئة العمل .

مشاركة المديرين :

يجب أن يشترك المديرون في تصميم العملية كوسيلة لزيادة ملكية المركز، وهذا يوفر النمو والتطوير للمديرين أنفسهم ، وأيضاً يؤكد أن الأنشطة لها علاقة بالمنظمة. وهذا يوصي باستخدام التمارين ذات الأغراض المحددة، ولكن التمارين غير المحددة الأغراض والتي تناقض بوضوح مبادئ تقنية مراكز التقييم لا زالت مستخدمة. وربما يعود السبب إلى التكلفة والموارد. وتوجد الأنشطة الشاملة في المراكز وذلك بهدف قيام المركز بتقييم القدرة الإدارية أكثر من معرفة المنظمة، ولكن المحاكاة يجب أن تحتوي على عناصر تعكس حالة المنظمة الخاصة.

ويجب تصميم التمارين التي تظهر السلوكيات المطلوبة ، ويجب موازنتها على ضوء نوع النشاط . وإنه من الأهمية بمكان النظر إلى المركز كنشاط واحد يتألف من عناصر مختلفة كالتي جُربت من قبل المتدربين أكثر من النظر إليها كسلسة من التمارين المختلفة ، كالتي جُربت من قِبل المصمم .

أنواع الأنشطة :

دعنا ننظر عن قرب إلى أنواع الأنشطة التي تستخدم في مراكز التقييم . ومثل هذه الأنشطة عادة تكون عينات قد جربت من قبل العمل المعني ، أو محاكاة الحالات التي تواجه عادة في الوظيفة المستهدفة أو على الأكثر ربما تواجه في المستقبل القريب .

الحالات الجماعية :

وتتضمن الأنشطة كذلك وبشكل معتاد على أنواع عديدة من الحالات. وربما هذه تكون حالات جماعية ، والمثال المعتاد هو تمرين جماعي بدون قائد. وهذا التمرين ربما له علاقة بالعمل، مثل مناقشة وترتيب الكفاءات الإدارية ذات العلاقة ، أو

إستراتيجية اجتماع فريق الإدارة. وتستخدم مراكز أخرى تمارين لها علاقة قليلة بالعمل، مثل المجموعة التقليدية لاتخاذ القرارات والتي تشمل تمارين رتب الموافقة أو بناء البرج . وبعض هذه التمارين تطلب وضع الأشخاص في أدوار معينة ، حيث يلعبون دوراً قصيرًا معينًا. ويمكن أن تشمل – نوعاً ما – منافسة أكثر وقليلاً من الأنشطة الجماعية التعاونية، ومرة أخرى يمكن أن يكونوا ذا علاقة بالعمل ، كمناقشة مكان التجهيزات الجديدة أو تحديد الموارد، أو ربما ذات علاقة قليلة بالعمل ، كمناقشة الخيارات البديلة كتوقف فندق عن العمل، ويوجد تمرين آخر مفضل هو استخدام نوع معين من "لعبة الأعمال" محدد الأدوار غالباً.

التمارين الفردية :

وهناك أنشطة أخرى تتطلب العمل الفردي ، مثل قراءة تقرير معقد لتقديم ورقة عمل عن الوضع الإداري أو سلسلة من التوصيات الإستراتيجية، و التدريبات الفردية الأخرى ربما تتطلب تحليل قضية معقدة ، أو مناقشة فردية وجهاً لوجه. وربما تركز على المركز نفسه ، كالضعف والقوة في الأداء . وربما تركز على تاريخ الوظيفة والمهنة، وعلى الحوادث السلوكية ، أو على الآمال الشخصية والطموحات. وكثيراً ما تستعمل المعايير المرجعية للمقابلات ؛ من أجل كشف نواحٍ من تاريخ عمل المرشح ، وربما يلقي بعض الضوء على نفس المعايير التي استعملت في باقي مراكز التقييم .

إن التمرين الفردي التقليدي هو تمرين سلة القرارات. وفي هذا التدريب ، يقدم دوماً حوار كالآتي : إنه صباح يوم الأحد ، ويجب أن تعمل من خلال محتويات تدريبك في السلة قبل المغادرة بساعتين لأخذ الطائرة المغادرة إلى زيورخ . وليس هناك شخص في المبنى يستطيع العمل بما في السلة والتي تحتوي على المواد المعروفة مثل المذكرات ، الدعوات ، التقارير ، الرسائل ، الشكاوي ، الالتماسات

والترتيبات التي حصلت على قدر ما تتعلق بتنظيم الوقت ، وكيف نظمت الأولويات، وما قدر الكياسة الموجودة لديهم ، ومدى وضوح وإيجاز الاتصالات المكتوبة عندهم.

وربما يتطلب من المرشحين أن يكتبوا تقريراً للحالات أو القضايا التي يجب تحضيرها لاجتماع هام وحاسم ، وأن يقدموا توصيات أو نتائج مكتوبة.

تمارين بين اثنين (واحد مع واحد) :

وهذا الحوار ربما يؤدي إلى المجموعة التالية من الأنشطة التي تتطلب تمارين بين اثنين (واحد مع واحد). فمثلاً بعد العمل من خلال المواد المكتوبة ، فربما يذهب المشاركون إلى الاجتماع مع زميل لهم (ويلعب الدور المقيم) ، لتعريف مراكزهم ولتأكيد نتائج نجاحه – وبعد اختبار تقرير الطريقة ووضع التوصيات للاجتماع مع رئيسهم ، وبعدها ربما يستطيع المرشحون أن يحضروا الاجتماع مع رئيسهم والمقيم يلعب الدور هنا أيضاً. وربما يطلب الرئيس عرضاً قصيراً لأجل اجتماع مهم وحاسم يعقد مؤخراً في ذلك الأسبوع. وربما يسأل أسئلة حقيقية في كلا الحوارين. والمقيم في هذه الحالة يقيم عمل المرشح ويعطيه درجة استناداً إلى المعايير مثل الرؤية، التأثير، الحسم والتفاوض. وهناك فعاليات أخرى لهذا التمرين تشمل لعب الأدوار في حالة مناقشة الزبائن أو المرؤوسين أو الزملاء الصعبين. ويمكن لعبه إما من قبل المقيمين أو أحد المشاركين ، أو بواسطة متدرب على هذا الدور . وربما يشترك المتبقون في إعطاء الاستشارات أو الإشراف على الجلسة مع الموظفين ، أو إدارة مقابلة لتعديل السلوك نحو الأفضل .

التقديم الشفوي :

وأخيراً ، إن النشاط التقليدي في العديد من مراكز التقييم هو التقديم الشفوي والذي يُعمل عادة لكلٍ من الزملاء المرشحين والمقيمين.

وهذا مرة ثانية قد يكون له علاقة بالعمل أو لا علاقة له ، وربما يمتلك المرشحون كميات مختلفة من الملاحظات وأن يسمح له باستعمال أنواع متعددة من الوسائل السمعية والبصرية. وفي أكثر الحالات تضاف حالات عديدة على التقييم المقدم من المقيم أو المشاركين الآخرين .

حالة دراسية (ناتكو Natco) :

لننظر الآن وعن قرب إلى أنوع من التمارين التي استخدمت في ناتكو، منظمة الخدمات المالية ، وهذه المنظمة استخدمت يوماً واحداً مركزَ التقييم وتحتوي على النشاطات التالية :

- تدريب سلة القرارات وهذا يقلد محتويات الصف الأول من المديرين ويجب على المرشحين أن يقرروا ماذا سيعملون في هذه المعلومات وبوقت محدد جداً .
- النقاش الجماعي وفي هذا التمرين يحضر ستة مرشحين اجتماعاً يتعلق بتوزيع وقت الموظفين .
- مناقشة الزبائن : وهذا تمرين واحد مع واحد فقط حيث يجب على المرشحين أن يتصرفوا مع الزبون الذي قدم احتجاجًا حول رسوم التأمين .
- مناقشة الموظفين : وهذا تمرين آخر واحد مع واحد ، بحيث يتطلب من المرشح أن يقابل أحد الموظفين صعبي المراس والذي يضيع معظم وقت العمل مما يؤدي إلى تأخر العمل .
- قوائم التقييم الذاتي : واستبانة الشخصية هذه صممت لقياس الحاجة إلى الإنجاز واهتمامات العمل، الأهداف والدوافع .

ولقد وجدنا في بحثنا أن المشاركين يقدرون هذا المركز بشكل عال، وينظرون إليه على أنه عادل ، وصحيح وموثوق أكثر من الطرق الأخرى التي هي مثل السيرة الذاتية ، المقابلات حسب الموقف، وغيرها من أنواع مراكز التقويم كذلك يعدون

تطوره مهمًا جدًا. فالتغذية المرتدة و التوصيات الدقيقة والمحفزة التي حصل عليها المرشحون تعد في العديد من الحالات صحيحة للمجموعتين : هؤلاء الذين فشلوا في المركز والذين لم يتم اختيارهم للاستمرار والتطوير ، والذين نجحوا في المركز واختيروا إلى ترقيات أخرى.

وفي مرحلة لاحقة، يستعمل مركز التقييم ولمدة (٥) أيام وبشكل يعد أكثر تعقيداً ما يلي :

- تمرين سلة القرارات : يرتب المرشحون أولاً الأهمية العاجلة للمواد التي في السلة ، وبعدها يُبدأُ بالعمل على المواد التسع ليبين قيمة وصلاحية تجاوبهم ومهارة الاتصال الكتابي لديهم .
- تمرين الأعمال : وفي هذا التمرين ، يطلب من المرشح أولاً إكمال تقرير صغير حول القضايا الرئيسية التي تواجه شركة خيالية – عقد اجتماع مخطط له بعد ذلك لتطوير ملخص المجموعة للقضايا الرئيسية . وبعد ذلك يتبعها تقديم الصيغة الأخيرة إلى المقيم والذي يسأل المجموعة حول توصياتهم .
- تمارين في العراء : وهذا يشمل خمسة تمارين منفصلة مع كل شخص يلعب دور قائد المجموعة لنشاط واحد ويقيم المرشحون كقادة وأعضاء في المجموعة .
- تدريب التقديم أو العرض : حيث يقدم المرشح خطبة أو كلمة يتم تحضيرها مسبقاً .
- تمرين النقاش الجماعي : يقترح الأفراد موضوعاً هاماً والذي تُعطي المنظمة اهتماماً خاصاً به للسنوات الخمس القادمة ، وبعدها تصل المجموعة إلى ترتيب الآراء والأفكار حسب أهميتها .
- تمرين إسناد الأدوار : ويعطى للمشاركين مشكلة تتعلق بمخصصات الرواتب وملخصات لأجل بدء النقاش.
- تمرين اتخاذ القرارات : وكمجموعة يتخذ المشاركون قرارات حول المصروفات المالية وحجم ميزانية الإعلانات .

ومثال (٦-٥) يبين كيف دُمِجَ هذان المركزان في برنامج التطوير الإداري الكلي لناتكو.

وفي بحثنا حول المركز الثاني وجدنا أنه ليس بشكل عام يعد شيئاً إيجابياً كما كان عليه مركز التقييم مسبقاً. وعلى وجه الخصوص ، الذين فشلوا في المركز ، فإنهم ناقدون ، وهذا لم يوجد في المركز الأول. إنه يعد مهماً ، وخاصة إذا كان شعور المرشح بعدم العدالة في التقييم ، واستعمال الطرق غير الشرعية والتي قدمت بطريقة فاقدة الحس ، فكان الأجدر بهم ، إما ترك المركز أو إبداء عدم الالتزام للمنظمة بطرق أخرى – ولقد بين بحثنا حول ناتكو أن الالتزام جاء متأخراً للمنظمة والتفكير في ترك العمل أو تغيير المهنة مرتبط بتحقيق كفاية إجراءات التقييم في هذه المرحلة.

فالمجموعة التي تتصور أن الإجراءات عادلة، وشرعية ودقيقة، هم الذين يظهروا الالتزام الكامل وانعدام التفكير تقريباً في ترك العمل لعدة أشهر . والنتيجة، إنه لمن الأهمية جعل مركز التقييم صحيحاً من وجهة نظر المرشحين .

المثال (٦ – ٥)

لقد كونت ناتكو مجموعة من عمليات التقييم المتطورة ، لتحديد وتتبع وتطور الكفاءات في كل مستويات عمل الفرد . بالرغم من تخصيص بعض الوظائف ، لكن معظمها واسعة التخصص وتقييمها مركزي ، ولقد تم تحقيق معظم المتطلبات الإدارية من خلال التحديد الداخلي والتطوير عن طريق ترشيح بعض الكفاءات المتوفرة في مختلف المراحل الوظيفية . ولقد أدركت الشركة في منتصف ١٩٨٠م النظرة المأخوذة عن مديري البنوك وهي أنهم عبارة عن تقنيين. ولمن مع التقدم التقني الحديث فإنهم بحاجة إلى مهارات جديدة. لقد رغبوا في تحديد الأشخاص بوتيرة أسرع ودفعهم إلى الأمام أكثر مما كان المعتاد عليه سابقاً والإبقاء على الكفاءات المتميزة.

وتمّ تحقيق ذلك من خلال جمع الأشخاص في مراحل مختلفة من خلال الكفاءات التي يتميزون بها. وينتقى أولاً الموظفين من داخل المنظمة لبرنامج التطوير الإداري السريع، وذلك من خلال السيرة الذاتية والمقابلات حسب الموقف لدفعهم إلى برنامج التطوير الإداري السريع ، ولقد طوّرت المقابلات الوظيفية من خلال سلسلة من أساليب الأحداث الحرجة التي تعرض لها المديرون في الحالات المفترضة . وكلتا الطريقتين تعتبران سليمتين في التنبؤ عن الكفاءات ، وكلتاهما مكلفتان مع العدد الهائل من الموظفين ، مما أدى إلى الحاجة إلى تقليص العدد الذي سيدخل البرنامج من (٣٠٠٠) مرشح ، إلى بعض المئات ولقد قلص عدد الخريجين الذين يدخلون البرنامج مباشرة من (٥٠٠٠) متقدم إلى (١٥٠) فقط ، فقد قللوا العدد في المقابلة الأولى إلى (٨٠٠) متقدم ، وفي المقابلة الثانية إلى (٤٠٠) وأستلم منهم (١٥٠) فقط عروض عمل .

وإن ثلث هؤلاء الذين استلموا عروض عمل أُخذوا مكانًا خاصًا لتمضية عطلة نهاية الأسبوع من أجل تقييمهم. والناجحون منهم تمَّ عرض " قبول خاص " لهم في البرنامج .

ولقد تم تقليل مجموعة الكفاءات " الأشخاص الطموحين " في العدد ، وذلك لزيادة الكلفة ولكن وظفت الكثير من المعلومات المتطورة التي أوجدت من خلال العديد من الطرق السليمة والمعترف بها .

ولقد استهدفت مجموعة تبلغ من العمر (٢٤) عاماً في مركز تقييم اليوم الواحد استهدفوا كمديرين صغار بهدف الدخول إلى برنامج التطوير الوظيفي للأشخاص البالغي (٢٨) عاماً المخصص للكفاءات الإدارية الوسطى، ونتج عنه كفاءات إدارية وسطى بعمر (٣٠) عاماً ، وكان الأداء الناجح قد أدى إلى مجموعة منظمة ومستهدفة ككفاءات عالية.

وهذه هي الطريقة النظامية الموحدة لتحديد وتطوير مديري المستقبل باستعمال سلسلة من وحدات القياس بطريقة موثوق بها وذات مصداقية عالية. ولكن يبقى هناك سؤال مهم للتأثر فطريقة التقييم ربما تعتبر نافعة جداً للتنبؤ، ولكنها تعتبر سلبية من قبل الموظفين، الذين ربما يخسرون نتيجة لذلك الالتزام والدافع إذا رفضوا بمثل هذه الطريقة .

المصدر : جراتون ١٩٨٩م ، اليس وروبرتسون .

Source : Gratton 1989. Lles and Roberttson 1089 .

المقارنة بين المركزين :

ما الذي سبب هذا الفرق في ردة الفعل لهذين المركزين في نفس المنظمة ؟ إنه ليس من الممكن أن تكون متأكداً دائماً – وهناك حاجة إلى بحوث أخرى في هذا المجال. ولكنه يبدو محتملاً أن اليوم الواحد للمركز الصغير له علاقة أكثر بالعمل ، وبأكثر دقة فإنه يستهدف الكفاءة الإدارية الدنيا ، ومصمم بشكل يتناسب مع المحتوى والسياقات للوظائف الإدارية الدنيا في المنظمة. إن سلسلة الأنشطة شاملة ، وتشارك كعمل أفراد وجماعات إن استهدفت الكفاءة بدقة ، وتشمل المهارات الإدارية المناسبة لهذا المستوى" التكّيف، التنظيم الذاتي، حل المشاكل، القيادة ، الحذر، المهارات الاجتماعية ، مهارات الفريق ، الالتزام التنظيمي ، ومهارات الاتصال الشفهي والتحريري والحاجة إلى التمييز" إن المحتوى الفعلى للأنشطة مرتبط بالمنظمة بشكل واضح فسلة القرارات تحتوى على مفردات وثيقة الصلة فيما بينها، ومناقشة الموظفين، ومناقشة شكاوى الزبائن، ومقابلات البحث عن الواقع مع الموظفين الذين لم يقدموا أداءً بالمستوى المطلوب، يتبين لنا العلاقة الموجودة بينها وعلى الأرجح تواجه من قبل المديرين في هذه المنظمة. والسؤال الوحيد الذي يبين الاهتمام هو جرد التقييم الذاتي، وكما يظهر أن المقيمين غير واثقين من كيفية إمكانية استخدام المعلومات التي تكونت.

وبعكس ذلك، فالمركز الأخير استخدم نموذجي، تمارين جاهزة غير مصممة طبقاً لحاجات المنظمة ، وتمارين توزيع الراتب ، مثلاً ، يحتوي على أسماء عديدة ولها جذور أمريكية واضحة، إن تمرين الأعمال لا يظهر أنه يقود إلى المشاركة أو الملكية من قبل المشاركين ، وفي معظم الحالات لم يكن واضحًا إذا كان يُقيم الأفراد أو الفرق. وبإعطاء هذه التمارين العديدة ، والتي تم أداؤها من قبل الفرق، لكن المقيمين سجلوا الأفراد، مما يؤدي إلى خلق شعور بعدم العدالة. وأن ، العديد من التمارين ، كتمرين الهواء الطلق (في العراء) ، فلم يبين أيضاً ، أن له علاقة بمهارة الأعمال التي تحتاج إليها المنظمة، وأن الكفاءات التي تم تقييمها ربما تكون أكثر ملاءمة

للإدارة الدنيا ، ويظهر أنها أهملت إستراتيجية تمثيل الوظائف الخاصة بالإدارة العليا بالإضافة إلى ذلك، فإن التمارين تشمل الأنشطة الفردية والجماعية ، ولا تتضمن التفاوض بين اثنين ، والإرشاد، وتمارين المناقشة أو التأثير.

ومن هذا البحث ، ومن خبرتنا العملية ، وعمل "ألبان متكالف" مع مراكز تقييم خدمات الصحة الوطنية (NHS) ، يمكننا أن نصيغ هذه الإرشادات من أجل ممارسة جيدة لمراكز التقويم .

- القيام بتحليل وظيفي تام .
- تحديد الكفاءات المختارة للمستوى الوظيفي المناسب .
- استعمال إطار السلوكية والتي تعطي المؤشرات المحددة للممارسة الجيدة والرديئة بالإضافة إلى إعطائها ملخصات لتعريفات كل معيار .
- استعمال تدريبات متعددة الجوانب (فردية ، بين اثنين ، وجماعية) .
- استعمال مجموعة من التمارين، كي يقودنا كل تمرين بشكل طبيعي ومنطقي إلى تمرين آخر لتندمج كمجموعة واحدة ، وليست سلسلة من الحوادث الغامضة .

ونشعر بشكل عام ، أنه من المفضل أن نجرب ونعمل لهدف " يوم متجانس في حياة.... " كنوع من التصميم بقدر الممكن ، وخاصة مع مراكز التطوير التي تعمل من أجل أهداف تطويرية مع موظفيها الداخليين. والمركز الذي صممناه لرئيسات المرضات في أكبر مستشفى للأمراض النفسية يوضح كيف تم تحقيق ذلك.

مركز تطوير مديري العمليات للخدمات الصحية :

ففي مركز اليوم الواحد ، يعطي المشاركون الفرصة في الاشتراك بورشة التطوير الإداري لأجل عرض مهاراتهم على موجب (١١) معياراً مختلفاً، وهذه المعايير هي:

- اتخاذ القرارات .
- الاتصال .

- المقابلات .
- القيادة .
- التفويض .
- التغذية المرتدة.
- الرؤية.
- الفطنة المهنية .
- الحسم .
- المهارات الاجتماعية .
- إدارة الصعاب (الحالات المعقدة) .

ولقد عُرِفَ كل معيار سلوكياً مع التنبؤ بالأداء الفعال وغير الفعال . ويقيم المديرون التنفيذيون المدربون في المنظمة المشاركين بهذه المعايير على مقياس (٦) درجات ويشتركون في خمسة أنشطة مختلفة خلال اليوم الواحد ، والمثال (٦-٦) يبين جدول المركز ، ومثال (٦-٧) يبين كيف شُرِحت .

فالتمرين الأول كان تمرين سلة القرارات ويسمى" بريد الصباح" ويحتوي على العديد من المواد التي توجد في بريد صباح يوم الإثنين - رسائل ، استقالات، إعلانات، طلبات للمساعدة ، رسائل هاتفية ، مذكرات ، وإشعارات للوحة الإعلانات وجدول الأعمال . ويقيم المرشحون على كيفية التعامل مع هذا البريد ، بما يتعلق بمهارات اتخاذ القرارات ، الاتصالات، التفويض، الفطنة المهنية والتعامل مع الحالات المعقدة (الصعبة) .

وبعد ذلك يكتب المشاركون تقريراً حول الانتقال المستعجل إلى مكان إقامة مؤقت (انظر المثال ٦-٨) .

وبعدها ينتقلون إلى الاجتماع برئيسات المرضات لأجل عمل التوصيات لتحسين الرأي العام ، يتبعها تحضير قضيتهن (انظر مثال ٦-٩) .

المثال (٦-٦) : مركز تقويم المدير (رئيسة الممرضات)

الجـدول

١٥ : ٩ البدء

٣٠ : ٩ بريد الصباح

٣٠ : ١١ الاجتماع الأول (مقابلة وظيفية)

٠ : ١٢ الاجتماع الثاني (مقابلة وظيفية)

٣٠ :١٢ فترة الغداء

٣٠ :١ جماعة العمل

٠٠ : ٣ اجتماع المقابلات

٤٥: ٣ فترة الشاي

٠٠ : ٤ مراجعة المجموعة الصغيرة

٣٠ : ٤ المراجعة الأخيرة

٤٥ : ٤ الختـام

المثال (٦ – ٧) : وحدة الصحة العقلية – ورشة عمل التطوير الإداري .

المقدمـة :

أنت سوف تشترك في ورشة العمل المصممة لتسمح لك بعرض قدراتك الإدارية على موجب العديد من المعايير المختلفة . وخلال البرنامج اليومي ، سوف نسأل بأن تشارك في عدد من النشاطات المختلفة الفردية والجماعية . وهذه النشاطات صممت لأجل أن تكون مطولة لكنها ممتعة . لذا من فضلك لا تقلق إذا كنت مراقباً ، احتفظ بهدوئك واتبع التعليمات . فإذا كان هناك شئ غير واضح ، فأعضاء الهيئة المشرفة على ورشة العمل مستعدة لمساعدتك إذا طلبت منها ذلك.

تجد مرفقاً ورقة من دفتر اليوميات. تصور أنك وصلت تواً إلى العمل صباح يوم الإثنين المصادف ٢٣ من شهر مايو وتفكر بواجبات ذلك اليوم.

المثال (٦ – ٨) : وحدة الصحة العقلية : ورشة عمل التطوير الإداري .

التقريـر :

إن التخوف الذي حصل حديثاً من سلامة السقف قد تم تأكيده .

والظاهر أن حوامل البناء الأساسي حالتها غير متينة وتحتاج إلى التغير فوراً . وهذا يعني نقل أعمالكم وخدماتكم بأكملها إلى مكان مؤقت ولمدة (٣) أشهر على الأقل .

ولحسن الحظ ، فإن السلطات المحلية قد أغلقت بيت سكني الذي يبعد ميلاً واحداً من مستشفاكم . وبرغم أن المكان غير مناسب لكنه يفي بالحاجة .

إن أحد الأسباب التي أدت إلى الإغلاق في الواقع أن المبني يحتوي على غرف كبيرة جداً ، والتي ليس من السهولة توفيرها كغرف خاصة كما تريد الخدمة الاجتماعية توفيرها .

ومع ذلك ، سوف يؤدي هذا الانتقال إلى انقلاب والذي يعطينا الفرصة لمراجعة كيفية تقديم الخدمات في قسمكم الخاص.

لقد ناقشت مديرك البارحة ووافق على أنها فرصة سانحة (لا توجد قيود) ، انظر إلى مستوى الموظفين واخلط بينهم.

لقد قلت بأنك تريد إعداد تقرير تمهيدي توضح فيه أفكارك حول كيفية الاعتراف بالموظفين لأجل تحسين التغطية في العطل والإجازات المرضية ، والسماح لوقت التدريب ، ويُؤخذ بعين الاعتبار برامج العناية المختلفة ، وتغير نمط خلط المهارات ومشاكل البحث عن الموظفين والحالات الأخرى التي تؤثر على تزويد العناية ، وتمشية أمور الخدمة ونسبة الموظفين إلى المرضى . (قسم شؤون الموظفين لديهم تاريخ الأحداث والمعلومات الأخرى ذات العلاقة) .

ولقد وافقت أيضاً على تزويد بعض الأفكار حول قيمة الانتقال . وإنه من المرجح أن تكون هناك الحاجة إلى بعض الأعمال الرئيسية . إنك لم تستطع أن ترى البيت ، ولكنك سئلت أن تفكر في الاحتياجات الضرورية التي يجب أن توجد لأجل ضمان السلامة ، والحركة ، ومنع الحريق، الخ .. وأنت تعرف أنك بحاجة إلى المزيد من التجهيزات الأساسية (عند محاسبة الوحدة فهرس التجهيزات ، وأنت تعرف أن لديها بعض

المعلومات التي تخص قيمة بناء المبنى) .

هناك عامل آخر سبب بعض الاهتمام وهو تأثير الانتقال على مؤشرات أداء الوحدة. إن المنطقة (والمقاطعة) قلقة حول مدة البقاء ومستويات أشغال السكن. ولقد سألك مديرك أن تفكر بالتغير الذي ربما يؤثر على هذه ومقاسات الأداء الأخرى، ما دُمت تعرف مرضاك بشكل أفضل (المعلومات التي تتعلق بمؤشرات العام الماضي متوفرة عند مديرك، إذا كنت بحاجة إليها) .

ولسبب الأهمية العاجلة للانتقال ، فإنك وافقت على تهيئة التقرير التمهيدي لكل من هذه الموضوعات الثلاثة والقضايا الأخرى هذا الصباح ولدى مديرك المباشر نصف ساعة لاحقاً وهو على استعداد لمناقشة الأمور معك .

المثال (٦ - ٩): وحدة الصحة العقلية : ورشة التطوير الإداري .

نشاط المجموعة

(لجنة العمل المقيمة في الردهة)

صمم هذا النشاط لأجل استكشاف قدرتك للعمل مع الآخرين واتخاذ القرارات .

لقد سأل المدير العام عن المحاولات (الجهود) التي بذلت لأجل تحسين سمعة المستشفى أمام الرأي العام ، وذلك بعد نشر وسائل الإعلام التقارير السيئة عن الخدمات التي تُقدم إلى المرضى المختلين عقلياً بشكل عام. وهو يعتقد أيضًا بأنها ستكون فرصة جيدة للممرضات الأوائل للعمل مع بعضهن البعض.

ونتيجة لذلك ، فإنه تمَّ اقتراح مجموعة من ثمان ممرضات يجتمعن لمدة ٤٥ دقيقة لوضع بعض التوصيات. وهذا موضوع محبب إلى قلبك، وهو فكرة تريد أن تراها قد اعتمدت. وسيكون موعد بدء الاجتماع خلال ١٥ دقيقة – وتستطيع استعمال هذا الوقت في تحضير حالتك .

ولقد اشتركن في لجنة العمل للتعامل مع مشكلة اختفاء ممتلكات المرضى ، ولقد وضعن بعض التوصيات للمدير العام (انظر مثال ٦ / ١٠) .

وبعد هذا التمرين، فقد رتب المشاركون أداءهم وأداء زملائهم خلال الاجتماع، وبعدها اشتركوا في اجتماع مع مجموعة صغيرة أخرى لتقديم قائمة مراجعة / مجموعة قوانين الممارسة حول كيفية إدارة مقابلة واستقطاب الموظفين . وتَبع ذلك اجتماع المجموعة الصغيرة لمراجعة كيفية تقويم أداء المرشح ، وإعطاء وأخذ التغذية المرتدة فيما بينهم. وعند نهاية اليوم، أخذ المرشحون التقويم الذاتي الأخير مستخدمين نموذجًا معدًا لذلك. في نهاية هذا التمرين يستلم استمارة التغذية المرتدة التي تحتوي على تغذية مرتدة عامة وخاصة.

وهناك نقاط أخرى يجب ملاحظتها حول هذا المركز ، وبالذات تدريب المقومين ، وكيف يُقيم المقومين الأداء على أساس المعايير ، واستخدام تنظيم المعلومات لأجل دمج التمرينات مع الأبعاد . وهذه النقاط سوف تغطى في الأجزاء القادمة .

المثال (٦-١٠): وحدة الصحة العقلية : ورشة التطوير الإداري

تدريب المجموعة

(يوم المستشفى – فرقة العمل للمديرين)

لقد صمم هذا النشاط لاستكشاف قدرتك للعمل مع الآخرين واتخاذ القرارات .

لقد طلب منك أن تتصور : بأنك قد طُلب منك حضور الاجتماع الأول لفرقة العمل التي نظمت لكي تفكر بكيفية التعامل مع المواقف الحساسة. وزيادة على ذلك ، قدمت تقارير تتعلق " باختفاء الممتلكات الشخصية للمرضى (ومن ضمنها النقود)، ويظهر أنه لا يوجد ترابط بين الموضوعين، ولكن المدير العام يريد التعامل مع الحالة ، مهما تكن هذه – قبل حدوث أي شئ خطير.

ونتيجة لذلك ، فلقد طُلب من مجموعة من رئيسات المرضات أن يضعن بعض التوصيات عما يمكن عمله . اقترح المدير العام أن تعطي بعض الوقت للتفكير بهذا الموضوع – خصص ١٥ دقيقة لطرح بعض الأفكار والآراء ، واجتمع لمدة لا تزيد عن ٤٥ دقيقة للاتفاق خصص حول بعض التوصيات والمؤشرات لهذه المشكلة (الورطة) .

ولاحظ أيضاً أن مركز التطوير يشارك إلى حد ما أكثر من تقويم النفس والزميل والتغذية المرتدة من الطريقة المعهودة في حالة مراكز التقويم لاختيار الوظائف. وسوف نستكشف الاختلافات بين مراكز التقويم ومراكز التطوير بشكل أعمق في الأجزاء القادمة ، ولكننا أولاً دعونا ننظر إلى المزيد للمركز (عن المراكز من أجل الاختيار) .

صمم مركز الاختيار لأجل الوظائف الكبرى في التعليم العالي :

ويستمر المركز ليوم واحد ويشمل سلسلة من الأنشطة تبدأ بعمل الفرد على سلسلة من القضايا.

- خطة العمل .
- قضايا العلاقات الصناعية .
- رسالة شكوى .
- قضايا الوصول (access issues) .
- أفكار حول تكوين الدخل .

والمثال ٦ – ١١ يعطي البرنامج اليومي :

المثال (٦-١١) :

البرنامج

٩ : ٠٠ صباحاً	الافتتاح
٩ : ٣٠	عمل خاص خطة العمل مشاكل العلاقات الداخلية (IR) رسائل شكوى من الطلبة تتعلق بخطورة التأخر في العمل تكوين الدخل
١٠ : ٤٥	الوصـــول فترة القهوة
١١ : ٠٠	اجتماع COPOL
١٢ : ٠٠	تقويم الاجتماع
١٢ : ١٥	فترة الغداء
١ : ٣٠ ظهراً	اجتماعات خطط العمل

١ : ٣٠	١ : ٤٥	٢ : ٠٠	٢ : ١٥	٢ : ٣٠	٢ : ٤٥
١ : ٤٥	٢ : ٠٠	٢ : ٠٥	٢ : ٣٠	٢ : ٤٥	٣ : ٠٠

٣ AP	٢	١	٥	٤	٦
٦ DP	٥	٤	٣	٢	١
٥ DR	٤	٣	٦	١	٢

٣:١٥	التقييم النهائي
٣:٠٣	فترة الشاي
٣:٤٥	الختام

ويكون المرشحون مدعوين لكتابة إجاباتهم، وتعليقاتهم ورسائلهم وتوصياتهم استجابة لمجموعة من المعلومات والطلبات والتعليمات ، وهذا يتضمن خطة عمل تمهيدية وملخص إداري حول خطة إستراتيجية المنظمة.

وبعد القهوة يحضر المرشحون اجتماع مجموعة المهمة حول إمكانات المعرفة المبنية على الموارد المتاحة. وهذا الاجتماع مع المرشحين يتبعه التقويم الذاتي للاجتماع والحد الذي وصل إليه الاتفاق.

ولقد استُغلت فترة العصر باجتماعات مناقشة خطة الأعمال مع اثنين من المديرين (ولعب الدور من قبل المقيم) لمناقشة أفكار المرشحين وعند نهاية اليوم، يطلب من المرشحين كتابة انطباعاتهم عن اليوم في استمارة معدة مسبقاً ، للنظر فيها من قبل المقومين خلال التقويم العام .

وفي مركز التقويم هذا ، يتم تقويم المرشحين على ضوء المعايير التالية :

- مهارة الاتصال .
- الحسم .
- الدهاء .
- الإحساس .
- المناقشة / التفاوض.
- اتخاذ القرارات .
- التخطيط والتنظيم .
- الكفاءة التقنية .

وكل واحدة من هذه المعايير تم تعريفها سلوكياً ، ويتم تقويم المرشح على مقياس النقاط الست .

الأنشطة المعايير:

إن الطريقة التي ترتبط بها الأنشطة بالمعايير التي يتم تقييمها قد أثارت بعض الجدل. والموضوع الذي تتناوله هذه المناقشة في معظمها إنما يركز على المزاعم المثارة حول مستوى المحتوى، ومصداقية طريقة مركز التقويم. وتركز المحتوى الرئيسي حول ما إذا كانت درجات الأبعاد مترابطة بشكل كبير عبر التمارين المختلفة، أو التمرين القائم بذاته إلى حد كبير، ودلالة ذلك.

وهناك خلاف حاسم بين عينات العمل ومراكز التقويم يشمل تعريف واستخدام المعيار كأساس لتصميم النشاط في مراكز التقويم. وفي اختبار عينات العمل، فالأنشطة مستمدة مباشرة من تحليل الوظيفة بدون مرحلة المقابلة لأبعاد التطوير أو المعيار.

ومعظم هذا الجدل يتفرع من البحوث البريطانية والأمريكية التي بينت أن متوسط الارتباط للتقديرات على نفس المعيار في أنشطة مختلفة ، مثل القيادة كما قُدِرَت في لعب الدور. إن تمرين مناقشات المجموعة العديمة القيادة وبيان السجل الشخصي ، تكون دوماً قرابة الصفر. ومن باب الجدل فهذا يعني أن المقومين – كما يظهر من الواقع – لم يقيموا طرق بناء القيادة كما هو المتوقع منهم. والأكثر أهمية من ذلك إيجاد أن تقدير المعايير المختلفة ضمن التمرين (مثل تقديرات هذه المعايير كالمهارات الدفينة الخاصة ، ومهارات التحليل والاتصال الشفهي الذي حدث في لعب الدور) ودائماً يرتبط بشكل أكثر من تمرين عبر التدريب من نفس المعيار (مثل الاتصال الشفوي) كما قُيم لعب الأدوار والأداء الشفوي في تمرين المجموعة. وهذا خاضع للجدل، ويعني أن تقدير التقويم يعتبر كلياً حاله خاصة ولا يظهر أن المقيم قد قيم المهارات العامة ، ولكن قيم أداء مهمة معينة.

التغيرات في الممارسة :

وهذا أدى إلى بعض التغيرات في ممارسة مراكز التقويم البريطانية. فمراكز التقويم " على أساس تمركز المهمة " مثلاً ، يستخدم المشاهد قائمة المراجعة لأجل تقويم أداء المهمة أو التمرين ، وليس الأداء حسب البعد أو المعيار . إن مهام العمل الصعب جربت وقدمَت في حالات كتمرينات ، وقُيِمَ أداء المرشحين بما يتعلق تدريب قوائم المراجعة الخاصة أو قياس التقدير المبني على السلوكيات . وعلى كل حال ، حتى لو عُدَّ أن هذا مناسباً لاختيار المرشحين للوظائف خارج المنظمة ، إلا أنه من غير المناسب للمرشحين من داخل المنظمة، الذين هم بحاجة إلى التغذية المرتدة التي تتعلق بمهاراتهم، ولأجل أغراض تطويرية ، فالتقويم بالمعيار والتغذية المرتدة على الأداء حسب المعيار يظهر مناسباً بالإضافة إلى التغذية المرتدة على الأداء في نشاط معين.

ونحن نشعر أن مراكز التقويم هذه لم تصمم ولم تستخدم لقياس الخصال الشخصية الثابتة ، ولكن في حالات المهارات الخاصة الموقفية . فالتمارين المتعددة التى تستخدم في المراكز، لم توضع لتوفير الفرص المتعددة لقياس نفس الخصال الثابتة.

إن مركز التقويم كله يحتاج إلى مشابهة العمل المستهدف ، ويحتاج إلى التوحيد بتمامه ، وليس مجموع من التمارين المتفرقة. فإذا كان المقيم مدرباً تدريباً كافياً ، وإذا كان المعيار قد عُرف سلوكياً مع مؤشرات الأداء المحددة، حينها يستطيع المقيمون أن يدعموا تقديراتهم بالأدلة الملموسة. والتمارين المختارة يجب أن تمثل المحتوى والسياق معاً، وليس من الضرورة أن تتوقع الأداء الثابت عبر التمارين، ومن الواضح أن بعض الأشخاص يكون أداؤهم أفضل في بعض الحالات أكثر من غيرهم – وبعض الأشخاص يتواصلون أفضل في المجموعات الصغيرة أو في المقابلات بين اثنين فقط ، ولكنهم يتواصلون بطريقة سيئة عند التحدث بشكل شفوي مع جمهور غفير، والبعض الآخر يتمتع بمهارات العمل مع المجموعة بشكل جيد أو

المهارات الذاتية في العمل التعاوني، ولكنهم لا يحسنون التواصل في مجال التنافس لمهمة يكلفون بها. إن التعريف الجيد لمراكز التقويم يجب أن يستخدم التمارين المتعددة التي تبين العمل بشكل شامل، وليست فقط التمارين المختلفة والتي تستخدم وسيلة لتوفير الفرص المكررة لملاحظة السلوك نفسه.

إن الخطوط العامة الرئيسية لمراكز التقويم صممت ؛ لتكون حلقة وصل بين المهارات المطلوبة في العمل والأنشطة المصممة من أجل التمكن من عرض هذه المهارات. فاستخدام المصفوفة في عملية التصميم يضمن أن كل مهارة تُظهر عدة مرات في العديد من الأنشطة المختلفة وسوف نناقش استعمال المصفوفة في المرحلة القادمة .

تكوين المصفوفة للأنشطة بواسطة المعيار :

إن المصفوفة تساعد على تجميع الأنشطة والمعايير معاً، وتساعد في تصميم الأنشطة . في أنشطة (المصفوفة) تشكل الأنشطة الأعمدة والمعايير أو أبعاد الصفوف وليس كل معيار يمكن قياسه بكل تمرين . كالمعتاد ، كل معيار يقاس (٣) مرات على الأقل ، وكل نشاط يسهم في قياس (٣) معايير على الأقل . فمثلاً، نحن نكوِّن مراكز التقويم (وتسمى "يوم التشخيص" تأكيداً لتركيزها على "التطوير") مع مديري خدمة المختبر العاملين في مديرية صحة المنطقة ، انظر مثال (٦ : ١٥) ، (١٢) معياراً صيغت بعد تحليل العمل لأجل وضع نبذة عن المهارات الإدارية الرئيسية والتي تحتاج إليها هذه المجموعة .

- التخطيط والتنظيم .
- المقابلات .
- اتخاذ القرارات .
- الإحساس .

- الإدراك الذاتي .
- قدرات التعلم .
- الحسم .
- الدهــاء .
- التغذية المرتدة.
- الاتصــال .
- المهارات الاجتماعية .
- الاستيعــاب .

وبعدها أُعدت الأنشطة التي تبين هذه المهارات الإدارية وهي :

- التنـوع .
- عدم مناسبتها بشكل متساوٍ لكل المشتركين ، كما أنها لا تتطلب متخصصين أو معرفة تقنية .
- اختبار العمليات الإدارية ، وليس الخبرة التقنية .
- العدل بلغة المحتوى والتوقيت .
- واقعي ووثيق الصلة لمحتوى وسياق العمل معاً .
- عاكس المستوى المناسب للمهارات التي يحتاج إليها العمل .

وكل نشاط صمم ليعرض أكثر من بعد واحد ، وكل بُعد يعرض فيه ثلاثة أنشطة في جميع المركز ، ويسمح بإعطاء صورة شاملة لكل مشارك كي تُطور من قِبل هيئة التقويم ، وهذه الأنشطة صممت لأجل محاكاة الحالات مكان العمل للمشاركين ، وتحتوي على :

- اختبار مكتوب عن مشكلة (ورطة) الحريق .
- تمرين سلة القرارات يتبعه مقابلة .

■ سلسلة من مقابلات لعب الأدوار المبنية على تقصي الحقائق، في حين أن الشخص المساعد (المقيم) يُقابل لأجل التحقيق في بعض حوادث المكونات الشخصية .

■ مجموعة المناقشة الصفية لمناقشة النتائج والموافقة على التوصيات .

■ تقديم النتائج والتوصيات.

■ المراجعة الجماعية لحالة الدراسة والتغذية المرتدة ومناقشة الأحداث وانعكاسها على الأداء .

■ مراجعة الانعكاس العام .

المثال (٦- ١٢) : قسم علم الأمراض - الخطوط العامة لمهارات المدير .

■ **إدارة العمل :**

- التخطيط والتنظيم : القدرة على التخطيط المسبق ، والتنظيم والاستفادة من الموارد .
- المقابلات : القدرة على جمع المعلومات من الشخص الذي يتقابل معه عن طريق بناء علاقات الوئام، إلقاء الأسئلة المناسبة والملاحظة والاستماع إلى الإجابات . ويكون قادراً على إقناع متطلبات المُتقابل معه للمعلومات.
- اتخاذ القرارات : القدرة على تحديد وفحص المشاكل ، تعيين الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المدروسة. ومتى الاستعداد لتعديل هذه القرارات على ضوء الأدلة الجديدة ذات الصلة الوثيقة بها.
- إدارة البيئة : الإحساس :
  الوعي بالظروف الموجودة التي يُعرض فيها الدور .

■ **إدارة الشخص لنفسه :**

الإدراك النفسي : القدرة على إدارة نفسه بثقة في الحالات الجديدة أو الصعبة أو إدراك نقاط الضعف والقوة لديه.

■ **تعلم القدرات :**

القدرة على بحث الأفكار والفرص الجديد بنشاط لتعديلها وتبنيها وإيجاد الطرق لوضعها قيد التطبيق ليتعلمها الإنسان نفسه ويعلمها للآخرين .

■ **الحسم :**

القدرة على مواجهة الآخرين بهدوء وبشكل حازم ، بدون عنف أو تهكم أو وقاحة .

■ **متعدد الموارد :**

القدرة على إيجاد الطرق المتعددة لعمل أشياء والعمل وفق المبادرات .

■ **إدارة الآخرين :**

التغذية المرتدة : القدرة على تقويم أداء الآخرين بدقة وإعطاء التغذية المرتدة بكياسة وبشكل يقدم المساعدة لهم.

■ **الاتصال :**

القدرة على التعبير عن الذات بوضوح وإيجاز سواء لفظاً أو كتابةً وقابليته ذلك. والتأكد من فهم الآخرين بالإنصاتِ إليهم .

■ **المهارات الاجتماعية :**

القدرة على المحافظة على العلاقات البناءة مع فرد أو أكثر وأن يحافظ عليها، مبدياً الاهتمام باحتياجاتهم ومزاجهم .

■ **القدرات الفكرية :**

الاستيعاب :

القدرة على فهم النقاط الضرورية وتلخيصها للآخرين .

وتتألف الشبكة أو المصفوفة من (١٢) بُعدًا مقابل السلوك المراد مراقبته والموضح على الجهة اليمنى وكل واحدة من الأنشطة الموجودة عبر أعلى الصفحة (مثال ٦/١٣) استُخدم هذا ليساعد في التصميم والعمل كقاعدة للتقويم النهائي .

وهناك مصفوفة أخرى للمعايير بواسطة الأنشطة وهذه المرة صممت للمركز لاختيار مديرين للقطاع العام لمجلس المدينة في " شيفلد" ، والمثال (٦ /١٤) يوضح ذلك.

ولقد تم في هذا المركز ، تقويم المعايير العشرة لستة أنشطة .

- مذكرة تقرير للجنة التدقيق.
- الاجتماع مع المدير حول المذكرة .
- الاجتماع مع المديرين في المستوى التنظيمي التنفيذي (أو ما يعرف بالمديرين التنفيذيين) حول مشكلة الانضباط .
- نقاش جماعي حول وسائل الراحة والتسلية أو التجهيز.
- اجتماع حول الخطة الإستراتيجية .
- بيان التقويم الذاتي .

كيفية اختيار وتدريب المقومين :

إن اختيار المقيم يعتمد إلى حد ما على اختيار الطريقة المستخدمة لتقويم المشاركين فإذا كانت الطريقة المستخدمة متطورة ، فمن الواضح ، أن يحتاج المقيم إلى درجة معينة من الكفاءة في استخدامها . والممارسة المقبولة تكون بأن يؤدي المديرون المباشرون الدور ، ويجب على المقومين أن يُدربوا . إنه لمن الصعوبة تحديد مستوى القدرات على التقويم ، واستخدام جدول المراجعة الذي يعتبر من الوسائل التي تساعد على التغلب على نقص القدرات أو التدريب.

الاختيار الأفضل :

إن الحكمة المقبولة تؤكد على أنه يجب اختيار المقومين من مجموعةٍ عارفةٍ العملَ ولكن ليس لهم علاقة مباشرة بالمشاركين . وهذا يعطي المركز بعض المصداقية الجادة ، والنظر إلى المقيم على أن لديه بعض الخبرة . إما من دورهم كمديرين مباشرين (معرفة المحتوى) ، أو بعض المصالح المشتركة بالمنظمة (معرفة المواقف). ويفضل في بعض الحالات أن يستخدم مقيماً غريباً في استقطاب الخريجين أو المرشحين من خارج المنظمة .

مثال (٦ - ١٣)

مديرو خدمة المختبر "التشخيص اليومي"

	الاختبار	سلة القرارات	مقابلة المشاكل	اجتماع المجموعة	الإلقاء	التغذية المرتدة	التغذية المرتدة للمجموعة
التخطيط والتنظيم	/	/	/	/			
المقابلات			/	/		/	
اتخاذ القرارات	/	/		/		/	
الإحساس	/	/	/	/			/
الوعي الشخصي		/	/	/	/		
القدرة على التعلم		/		/		/	/
الحسم		/	/	/	/		/
الدهاء	/	/	/	/			
التغذية المرتدة				مراجعة/		/	/
الاتصال	/	/	/	/	/	/	/
المهارات الاجتماعية				/	/	/	/
الاستيعاب	/	/	/	/	/	/	/

كملاحظ خارجي مطلع على العملية، كتكليف طبيب نفسي أو مدير شؤون الموظفين، ربما يبرهن على أنه عضو مهم في اللجنة لضمان اتباع الممارسة الموضوعية والأدلة الكافية للتقدير الذي وضع من قبل المقيم. ومثل هذا الشخص لا يحتاج إلى أن يكون مقيماً فعلياً .

ولقد استخدمت في المراكز كجزء من برنامج التطوير الكبير وربما يكون أفضل من استخدام المديرين الذين لديهم بعض العلاقات المستمرة مع المشاركين .

ولقد أشارت الممارسة العملية إلى أنه ليس من المفضل استخدام مدير يكون في مركز الإشراف المباشر على المشارك، وليس من المفضل أيضاً أن يكون المدير والمرؤوس مقيمين في نفس اللجنة. ولكن في حالات محددة ، فإنه من الصعب التحاشي من ذلك. ويعد تقريباً من المستحيل ، وربما يعتبر غير محبذ ، إبعاد الرئيس من مركز الاختيارات، فإذا كان المركز لغرض التطوير، فيعتبر اشتراك المدير المباشر ضرورياً لضمان الملكية ومتابعة العمل .

والعلاقة الموجودة ضمن لجنة المقومين تحتاج إلى أخذها بعين الاعتبار : وذلك لعدم إمكانية التحاشي من إشراك الذين لهم سلطة عليا أو علاقة أخرى. ويحتاج رئيس اللجنة إلى أن يكون مدركاً للصعوبات المحتمل ، وقوعها وأن يكون متحسباً لفعالية اللجنة بتمامها .

مثال (٦- ١٤)

معيار التقويم الكلي : المدير ، تطوير القطاع العام

المعايير	المفكرة الموقعة	اجتماع المديرين	مناقشة السكن	مدير الشعبة	الاجتماع الاستراتيجي	التقويم الذاتي
التفكيرالإستراتيجي						
الطاقة الفكرية						
الحسم						
الدهاء						
إدارة الصراع						
التفاوض						
الإحساس						
اتخاذ القرارات						
القيادة						
الاستيعاب						

مهارات المقومين :

يحتاج المقومون إلى معرفة بعض المعلومات عن الأعمال بما يتعلق بالمواقف والمحتوى ويجب أن يكونوا ماهرين في :

- مراقبة السلوكيات (التصرفات) .
- تدوين المعلومات بدقة .
- تقديم التقارير بوضوح.
- إرجاء أو تعليق الأحكام .
- إعطاء تغذية مرتدة بناءة .

وبشكل مثالي ، يجب على المديرين المباشرين في مركز التطوير الداخلي – والذين يتمتعون بدرجتين أعلى من الوظيفة الموجودة – أن يكونوا مرتبطين ؛ شريطة عدم معرفتهم بالمشاركين مسبقاً . ولا يجوز استعمال المعلومات التي يحصل عليها من العلاقات خارج المركز في التقويم . و يجب أن تكون نسبة المقيم إلى المشارك تتراوح بين ١ : ٢ أو ١ : ٣ .

وفي مركز خدمات المدير في مختبر علم الأمراض (انظر مثال ٦ – ١٢) ، فإن المركز يدار على ثلاثة مناسبات ، بثمانية مشاركين لكل مناسبة. فهنا نحتاج إلى (١٢) مقيماً ، يتم اختيارهم من العديد من المديرين في المنطقة بتمامها بخبرة سابقة في المشاركة بمبادرات التطوير الإداري . ولقد تم اختيار المقومين من مجموعة عريضة من الثقافات المنظمة وعلوم مهنية المهني، واستناداً إلى ذلك ، فمن المهم أن يكون لدى المقومين فهم كيفية تعريف البعد وفعالية أو عدم فعالية أداء المنظمة فهماً عامًا .

وقبل بدء عمل المركز بأسبوعين ، يجب أن تقدم دورة تدريبية وجلسات مبسطة لمدة يومين لضمان معرفة المراقبين لأهداف المركز وتدريباته وجميع الملفات الوثائقية .

ويحتاج المقومون إلى تدريب في كل مرحلة من مراحل المراقبة الخمس ، في الملاحظة، التسجيل، التصنيف، التقويم والتغذية المرتدة. فهم بحاجة إلى المعرفة التامة لما يلي :

- هدف المركز .
- الأبعاد ذات العلاقة.
- تحديد السلوك لكل بُعد.
- أمثلة على السلوكيات التي تعكس التقويمات خلال كل بُعد .
- أنواع السلوك المحتمل عرضه في كل نشاط.
- كيف تكون علاقة تمرين محدد بالجوانب المهمة للعمل المعني.

- كيفية تقدير السلوك المعروض .
- كيفية دمج المعلومات في التقويم النهائي .
- كيفية إعطاء التغذية المرتدة السرية الخاصة والملائمة للمرشح .

فوائد المدير المباشر كمقوم :

هناك العديد من الفوائد للمدير المباشر كمقوم مرتبط بالمركز، وهناك العديد من الفوائد التي يمكن وضعها كما يلي :

- بناء هيكل العمل ولغة الثقة المشتركة.
- يمكن أن تكمل المبادرات الأخرى كتقويم الأداء ، التدريب والتطوير والتخطيط المتتابع.
- التقليل من الصراع ، وذلك بزيادة التفاهم والتواصل .
- المشاركة في جميع أركان المنظمة ، والذي يؤدي إلى سهولة ترتيب الإعارة والانتداب في مشاريع الشركة ، فريق المهام وما يشابهها .
- زيادة الالتزام إلى "الملكية" ، وللمركز والعملية ، ومن ضمنها الأنشطة التطويرية التي تنتج عن ذلك .
- زيادة العائد الإيجابي للمقومين أنفسهم ، بما يتعلق بتحسين مهارات المراقبة، التصنيفات ، والتقويم ، وأفضل المهارات في المقابلات وإعطاء التغذية المرتدة، والتي تؤدي إلى احتمال تحسين أداء المقيم بعيداً عن المركز في التقويم ، المقابلات ، والإشراف والاستشارات .

تدوين وتقويم السلوك :

لقد وجدت اختلافات رئيسية في عمل مراكز التقويم تخص كيفية تقويم الأبعاد ، وهذه بعض الأمثلة :

- تقويم السلوك على ضوء البعد المحدد سابقاً والمرتبة تدريجياً تبعاً للأفضلية .
- استخدام قائمة المراجعة لتقويم الأداء خلال كل تمرين منفصل .
- باستخدام مقياس التقدير للسلوك بالنقاط لإعطاء أمثلة على الأداء الجيد والسيئ.
- المقاييس الثابتة التي تحكم على الأفراد .
- الحكم على علاقة الأشخاص مع بعضهم البعض.

ويمكن تقويم الأداء في بعض المراكز على كل من الأبعاد والأنشطة. فالمرشحون يقيمون كل بُعد من الأبعاد بعد كل نشاط. وفي الحالات الأخرى ، فإن تقويم الأبعاد يترك إلى نهاية المركز ، عندما تُجمع المعلومات كلها .

وهذه الخيارات تحتوي على قضايا مهمة كالآتي :

- إن الاختلافات التي توجد بين عوامل الشخصية الفريدة وتخص الشخص والتي يصعب تغيرها، والمهارات التي تعد سلوكيات، يمكن تعلمها وتغييرها.
- إن الاختلافات بين مقياس التقويم ، والتي تمثل مجموعة من الأبعاد ، والمقياس الذي يغطي قيمة أحكام الاكتفاء الذاتي ، وقائمة مراجعة السلوكيات، قد عرضت جميعها في تمرين واحد .
- إن عدد السلوكيات الحرجة المستخدمة كثيراً هي على ما يبدو ذات مغزى. ولقد وجد المقيمون صعوبة في التمييز بين الأبعاد الكثيرة ؛ واتفقوا على أن أقصى عدد يمكن العمل به هو (١٢) معيارًا ، لأنه يصعب التمييز بينها كثيراً . ولقد بينت الممارسة لنا على أن المقومين قادرون على إدارة (١٢) معيارًا ، إذا عُرفت بالضبط ووضِحت المعايير الأخرى مع التخلص من العدد الفائض. ويجب أن نتذكر أن كل تمرين يجب أن لا يعتمد في التعرض لكل بُعدٍ .

ومن المحتمل وزن كل الأبعاد حسب درجة أهميتها ، وأن يُصنفوا إلى صنفين : مرغوب فيها أو ضرورية. وهذا يجب تقريره مقدماً . وبدلاً عن ذلك، فيمكن جمعه في

معيار (متغير) ، كما هي الحالة في قضية كادبري سويبش (انظر مثال ٦ -٢) .

توقيت التقويم :

إن توقيت التقويم يمكن أن يؤثر على طريقة المقومين في تنظيم ومعالجة المعلومات . ويتدرب المقومون في بعض المراكز على تقويم المشاركين بعد كل تمرين استناداً إلى عدد الأبعاد التي ينصح باستعمالها. وفي حالة الشركة الأمريكية للاتصالات AT & T، سجل المقيمون المعلومات السلوكية من جميع التمرينات، ومن ثمّ قيموا كل مشارك على كل بعد عبر الأنشطة المختلفة. وبعد ذلك تُجمع كل هذه التقويمات للوصول إلى مرحلة التقويم الكلي . وفي النقاش السابق تبين لنا أن هناك علاقة واضحة في الطرق المستخدمة في إدراك الأشخاص وتقيم بعضهم البعض. والاستخدامات الحديثة لمراكز التقييم لأغراض التطوير ، إنما تتبنى إجراءات تسجيل كثيرة ومتكررة. وتظهر الحاجة هنا إلى الانتباه إلى إعطاء أهمية لكيفية التوقيت واستخدام التقويم اللذين يؤثران على التقويم الكلي النهائي .

الاختلافات في التقويم :

من الصعب أن نستخلص من التقويم الكلي النهائي مدى الاختلاف الذي يعزى إلى كل مصدر للمعلومات، وكيف أن المعلومات التي يتم الحصول عليها بتكلفة كبيرة لا يتم استخدامها. وربما تكون قائمة المراجعة أحد طرق التعامل مع هذا ، وذلك بتمكين القائمين على التقويم من التركيز على نماذج محددة معترف بها في التمرين . إن أحد مخاطر تقدير السلوك الفردي بهذه الطريقة أن عوامل أخرى مؤثرة تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية التقدير مثل الموقف، سلوك الآخرين ووجود القائمين على التقويم . من الصعب أن نضمن في الممارسة أن يقوم المقيمون بتقويم سلوك المشاركين دون أن يظهروا نظرياتهم الشخصية الضمنية .

وعند استخدام نظام المصفوفة، ستنجم أسئلة تتعلق بمدى القبول بدون عائد ، إذا تم الإبلاغ عن وجود أدلة للسلوك غير كافية. ولقد بينت الممارسة أن نقاوة إكمال المصفوفة يجب أن يأتي بالدرجة الثانية بالنسبة إلى نوعية المعلومات التي يمكن الحصول عليها .

هناك بعض الجدل حول الأساليب المختلفة للوصول إلى التقويم الكلي وبالخصوص الإجماع في الرأي/ أساليب المناقشة ضد جميع الآراء / تسجيل الوزن. ولقد وجد بعض الباحثين أن الوصول إلى تقويم شامل بحساب معدل المتوسط للتقويمات المختلفة يتنبأ الأداء الذي يتبعه. فإذا لم تكن هذه الطريقة نافعة فإنه يمكن الحصول عليه من خلال إجماع المقومين بعد المناقشة في مؤتمر المقومين، والمؤتمر ربما وُظِفَ لنقاش الحالات المختلف فيها فقط أكثر من مناقشة كل مرشح .

استخدام التقويم النهائي :

ولقد أبدت بعض الاهتمامات في المناقشات حول استخدام التقويم النهائي. وهذا يمكن أن يكون تقويمًا كليًا واحدًا، والتقويم استناداً إلى كل جزء من أجزاء بُعد المهارة ، وتقويم الأداء في كل تمرين أو جميعها معاً . ولقد ركز أغلب البحث على مصداقية التقويم الكلي كمؤشر على القدرات ، وعلى العملية بشكل كامل من حيث مصداقية المحتوى والبناء .

إن الهدف الكلي لإدارة المركز هو جمع المعلومات حول المشاركين لأجل المساعدة في عملية القرار ، سواء كانت لأجل أغراض التوظيف ، القبول في برامج التدريب ، تشخيص احتياجات التطوير الفردي أو كمساعد في تطوير المنظمة وفي بعض المواضع، فإنه من المناسب أن يوضع هذا القرار استناداً إلى معلومة واحدة ، كمثل درجة التقويم النهائي الشامل ، وفي الحالات الأخرى ، فإن الحاجة لاستخدام كمية كبيرة من المعلومات، مثل مراقبة الكفاءة والفعالية لمهارات الفرد ، والأداء أو السلوك

في حالات مختلفة ، وذلك من أجل التخطيط لأعمال التطوير المناسبة. ويجب أن يعطي الاهتمام لاستعمال المعلومات المتكرر. فإذا تسربت نتائج المركز إلى الشخص ، فإنه يجب الأخذ في الاعتبار قيمة وتأثير الدرجة الممنوحة مقابل تقرير طويل .

التقويم في مركز مديرة التمريض :

دعونا ننظر عن قرب إلى الكيفية التي يتم بها تدوين وتقويم السلوك ، وكيف يتم تقويم التقويم الكلي مع الإشارة إلى مركز مديرة التمريض (انظر مثال ٦/٦) فكما تعلم ، فإنه يبدأ المرشحون يومهم بتدريب مع الوارد المسمى (البريد الصباحي) والذي يحتوي على مجموعة من الرسائل ، والمخاطبات ومواد أخرى ، ويُقيم المرشحون على كيفية تناولهم لهذه المواد والتعامل معها ، بما يتعلق بمعيار اتخاذ القرار ، التفويض والفطنة المهنية والاتصالات (من قبل ممرضات المستشفى في النهار عند التعامل مع الأمور المعقدة) .

النشاط الآخر هو تمرين " تقرير الانتقال. "ويقيم المرشحون أيضاً على معايير متعددة بواسطة استمارة التقويم. ويزود هذا التمرين أيضاً، المراقبين بإرشادات عن الأشياء التي يجب ملاحظتها في بداية ونهاية النشاط ، وكذلك في الجزء الرئيسي في التمرين .

ويقيم كذلك أداء المرشح في اجتماع المجموعة إرشادات المزودة للمراقبين والتي تساعدهم على التركيز على سلوك المشارك . ويشبه ذلك تزويدهم بقائمة المراجعة لاجتماع المجموعة الصغيرة .

وفي نهاية المركز ، يتم عمل ملخص شامل عن كل مشارك ، في كُلٍ من الناحية الكمية والنوعية باستخدام المصفوفة. والتقويمات على كل معيار تُجمع على استمارة التقويم الكلي. وعمل التعليقات الخاصة على الأداء على كل معيار ، وكذلك

على الأداء الشامل. وربما يُقيم المشاركون بما يتعلق بمهارات الاتصال الكتابي. وسننظر الآن في مرحلة التغذية المرتدة .

كيف يمكن إعطاء التغذية المرتدة ؟

لقد أثيرت الانتقادات الموجهة إلى مراكز التقويم من قبل المشاركين حول نوعية التغذية المرتدة المعطاة لهم. وبما أن المشاركين قد جعلوا المركز استثماراً لهم ، فإنه يترتب على ذلك استحقاقهم بعض الاهتمام ، وتوقعهم تحصيل بعض من العائد عن ذلك . حتى لو استخدم المركز للاختيار وشمل مرشحين خارجين فيجب توفير بعض الوسائل للوصول إلى نتائج المعلومات . وهذا شيء حاسم للمرشحين الداخليين. ولقد اختبرنا تأثير عمليات الاختيار، ومن ضمنها المراكز ، والتي لا يوجد فيها الأفراد ، وكيف تأثرت مشاعرهم ووظائفهم تجاه صاحب العمل : ومن الملاحظ أن التغذية المرتدة تلعب دوراً رئيسياً في تكون هذه المشاعر .

وتظهر الحاجة إلى اتخاذ القرارات ، ويفضل أن تكون خلال مراحل التصميم، حول من سيعطي التغذية المرتدة، وأين ستحصل ، وبشكل مثالي، يجب أن يعطى المشاركون المواعيد مع معلومات ما قبل المركز . إن الدور الذي يقوم به المدير المباشر بحاجة إلى توضيح ، وهذه القرارات تختلف تبعاً لأنواع المركز المختلفة ولكن يجب أن تتخذ هذه القرارات بوعي كامل.

ونتيجة لذلك تظهر الحاجة إلى اتخاذ القرارات ، بناء على المعلومات وكيفية استخدامها لأغراض أخرى . ويجب أن تكون السرية هي الاهتمام الرئيسي . ويحتاج المصممون المديرون والعملاء إلى إبلاغهم بمحدودية قيمة مثل هذه المعلومات . ولديهم مبادئ أخلاقية واضحة فيما لو استخدمت لأغراض أخرى . ويجب أن يُبلغ المشاركون بإمكانية استخدام هذه المعلومات .

يعد توفير التغذية المرتدة عملية ماهرة كأي جزء من الأجزاء الأخرى في طريقة

مركز التقويم ، لذلك يجب أن تعطى في التدريب المبدئي الذي يستلمه المقيمون . والشخص الذي يعطي التغذية المرتدة يجب أن يكون عضواً في لجنة المقومين ، لأن اختيار المزود للتغذية المرتدة يستطيع أن يؤثر على مدى قبول المعلومات .

ويمكن أن يحصل على أساس التشخيص مع المشاركين الذين يشجعون التأثير على أدائهم باستخدام التمارين والأبعاد كإطار لعملهم. وبديلاً لذلك ، فإنه قليل المساعدة ، يمكن أن يظهر المقيم بأنه يأخذ موقف العارف بكل شيء ، والذي لديه رأي شامل حول شخصية الفرد .

وللمشارك الأحقية في رؤية أي درجة للاختبار أو تقويم الاختبار واستلام التغذية المرتدة عن أدائهم. والتغذية المرتدة الكاملة والمفصلة تعد ضرورية في الوقت القريب إلى التقويم الأصلي. يفترض أن يجازف بالاعتزاز بالنفس يعطي الشعور كمن يمنح درجات الاختبار أو التقويم توًا بشكل غير كاف . إن التغذية المرتدة الشفهية الكاملة تكون ضرورية، مع التركيز على نقاط القوة والضعف، وكذلك مع التركيز على كيفية تحسين نقاط الضعف هذه .

المثال ٦ /١٥ يعطي تقرير التغذية المرتدة المستخدم في تقويم المرضة الأقدم في مركز الأمراض النفسية والذي تمت مناقشته مسبقاً.

المثال (٦- ١٥)

تقرير التغذية المرتدة

اسم المشارك ______________________

اليوم ______________

لجنة المراقبين ______________________

المعيار	التغذية المرتدة
اتخاذ - القرار	
الاتصال	
المقابلة	
القيادة	
التفويض	
التغذية المرتدة	
التصور	
الفطنة المهنية	
الحزم	
المهارات الاجتماعية	
المهارات الإدارية	

التغذية المرتدة العامة والمقترحات :

التوقيع ______________________

ملاحظات المشارك

التوقيع ______________________

التقرير والأعمال المقترحة :

لقد وجدت بعض الدوائر الصحية الإقليمية أن الطريقة المستخدمة من قبل مراكزها لاختيار المرشحين لبرامج مكثفة وسريعة ، كان لها انعكاس سلبي على المشاركين الأكفاء ، ولكنهم غير ناجحين ، وهذا جعلهم يغيروا توقيت قرار الاختيار حتى وقت آخر و استخدام طريقة المركز كوسائل لتطوير جميع المرشحين، والذي يؤدي إلى فوزهم. ولقد حصل ذلك بعد إعطاء الاهتمام إلى الجو العام الذي يسود المركز ، ودرجة المشاركة والتقويم التي أُدرِجت من ضمن تصميم ونوعية التغذية المرتدة، ويعد عمل المتابعة مضموناً بشكل كامل.

كيف يمكن استخدام المراكز كأداة للتطوير؟

لقد تبين أن المركز يمكن أن يستخدم كغاية بحد ذاته ، لتقويم الحاجة، أو القدرة أو التوظيف، وربما يكون الوسيلة لتحقيق الغاية .

وهذا يعني أنه من الممكن تشخيص الوسائل التي تستخدم في العمل المناسب لمساعدة الفرد و/ أو مجموعة من الأفراد لأجل رفع أدائهم الإداري ؛ تمشياً مع مجموعة المعايير المطلوبة. فإذا أخذت هذه المعايير من العمل نفسه من خلال تحليل العمل ، ومستوى الأداء الحالي الذي قُيم استناداً إلى الصلة بالعمل ولكن في حالات غير مألوفة ، ويمكن جمع المعلومات القيمة لأجل وضع خطط التعليم والتطور. وهذا يساعد على استغلال الموارد لتطوير واكتساب المهارات المطلوبة.

إن طلبات التطوير لمراكز التقويم تمثل ظهور مساحات مثيرة للمشاركين الراغبين في زيادة الاستفادة القصوى من مراكز التقويم . فإذا صمم المركز جيداً وارتبط ارتباطاً قريباً لحاجة العمل والمنظمة ، فإنه يؤدي إلى عمل المتابعة والتي هي :

- مقبولة من قبل الأفراد والمنظمة .
- ملائمة .

في حين تظهر هذه النتائج على أنها نتائج واضحة ، ولكنها ليست بالضرورة متبعة . إن قوة وطريقة مراكز التقويم تكون قاعدة لضبط السلوك الدقيق جداً والتي تحتاج أن تكون ناجحة. إن العملية تتطلب النشاط والالتزام من المشاركين والمقومين والمنظمة على حد سواء.

إن أعمال المتابعة لا يجب أن تنحصر بالحلول التدريبية التقليدية. إن ارتباط المديرين المباشرين يساعدهم للتصرف كمدربين وناصحين ، ويمكن تنظيم الإعارة بسهولة ، وبناء مجموع عمليات التعلم ووضع عقود لها. ويمكن استخدام العملية للإسهام في تطوير المنظمة، بالإضافة إلى تطوير الفرد والإدارة .

ويظهر أن معظم البحوث ركزت على مصداقية أو توقعات الأساليب الفنية المستخدمة كأدوات للاختيار.

مراكز التطوير :

وتبتعد مراكز التطوير كثيراً عن مراكز التقويم التقليدية في تصميمها وممارستها بعدة طرق ، فكثيراً ما تأخذ طريقة (التعاون) في التقويم واتخاذ القرارات. وربما تعطى التغذية المرتدة بعد كل تمرين، بدلاً عن إعطائها عند نهاية المركز . وتشمل أيضاً التقويم الذاتي وتقويم الزملاء أكثر من استخدامها عادة في عمليات الاختيار في مراكز التقويم .

وصمم مركز التطوير لاستخدام رئيسات المرضات ويحتوي أيضاً على عدد كبير للتقويم الذاتي لأداء المرشحين ككل. ويُدعى المرشحون لتقويم أدائهم وأداء المشاركين في نشاط المجموعة. ولقد استخدم كلا التقويمين بوصفهما مدخلات للتقويم الكلي والأعمال التطويرية المقترحة.

نحن درسنا مراكز التطوير التي تدار في بنك المقاصة (MCB) ، وفي كبريات شركات الاتصالات ، وفي ناتكو (Natco) وفي عدة دوائر في الحكومات المحلية.

وبشكل عام ، فإن مثل هذه المراكز تحظى بتقدير جيد من قبل المشاركين. وبالذات ، فلقد وجد المشاركون أن الملاحظات التي وضِعت عنهم كانت صحيحة ومقبولة ، وأن المقترحات التطويرية بالغة الأهمية ، ولقد شعروا أن المشاركة في مثل هذا المركز تشجعهم على مواجهة نقاط الضعف لديهم ، وأن التغذية المرتدة التي وصلتهم واضحة ومفهومة، رغم عموميتها القليلة وعدم وضوح التحديد في بعض الأوقات . والمشاركة في المركز الذي يدار من قبل (MCB) تبين أنها تؤثر في كيفية رؤية المشاركين لعملهم، وكثيراً ما يؤدي إلى إحداث تغيرات في تخطيط المهنة وإستراتيجياتها . ومشاركة الأفكار حول تغير المهنة ((Iles et al 1989) اليس وآخرون ١٩٨٩م) .

مستقبل مراكز التقويم :

إنه لمن السهولة بمكان إفشال أي تقنية جيدة من قبل أشخاص يريدون استغلال رغبة منظمة في تحسين عملياتها في الاختيار والتطوير. ولذلك فإن علامات الخطر موجودة فعلاً. ومعظم الأبحاث تبين أن تلك المراكز تحتاج إلى تصميم للقيام لمواجهة مثل هذه المهام . ويتبع ذلك فإن استعمال المعايير الجاهزة ، إما أنه لا يمكن وصفه بشكل صحيح كأحد مراكز التقويم أو الزعم بأن لديه القدرة على التنبؤ بمصداقية أو قبول شيء .

لقد وصَفت مراكز التقويم على أن إنشاءها وتشغيلها مكلف. وتشمل تكاليف الاستشارات، والإدارة، والتدريب، ووقت المقومين والمشاركين. وعلى كل حال فإنهم يتمتعون بمصداقية التنبؤ بأداء العمل وإمكاناته. وإن مشاركتهم في تكوين السيرة الذاتية لحاجات المشاركين تعد تطويرية، والسماح بالتدريب والتطوير الإضافي، شريطة أن يتمَّ التخطيط الدقيق لها .

فالتطوير الحديث في نظرية النفع والتي بينت أن الاستثمارات في الموارد

البشرية تعد من ضمن أكثر الاستثمارات الفعالة التي يمكن أن تعملها المنظمات. إن الفوائد النقدية في استخدام طرق الاختيار المقبولة يمكن أن تكون كبيرة والحسابات الحديثة قدرت أن استعمال مراكز التقويم في الشرطة البريطانية والخدمات العسكرية، أعطت فوائد لهذه المنظمات تصل إلى الملايين من الجنيهات سنوياً. وكونت لمراكز التقويم أيضاً الكثير من الفوائد التطويرية . ومنذ أن بين بحثنا أن الأشخاص كثيراً ما يعجبهم ذلك ، وعلى الأرجح ، فإنهم يشعرون بعدم الرغبة فى المغادرة عندما يقيمون بهم أكثر من بعض الطرق الأخرى، ويمكن لمثل هذه الأرقام أن تقلل من قيمتها .

مراكز التقويم وتغيير الإستراتيجية :

لقد أثبتت مراكز التقويم على أهميتها في تسهيل تغيير النظم وإستراتيجية الإدارة – مثال (٤ /٢) وضح بعض المهارات المطلوبة من قبل المديرين في قطاع الخدمات المالية في المملكة المتحدة . ومنظمة واحدة التي ارتبطنا بها هي جمعية البناء الوطنية والإقليمية ، وبدأت تستعمل مراكز التقويم المركزة على التطوير مستخدمة معايير الكفاءة التي تعكس المتطلبات الإدارية الجديدة .

- المقاولون .
- التوجه الإستراتيجي.
- التوجه للإنجاز.
- القيــادة .
- التعامل مع المعلومات
- القيم ، وتشمل قيمة الالتزام باهتمامات العميل .

ويُقوَّم المشاركون تبعاً لهذه المعايير في برنامج تدريبي لمدة ثلاثة أيام، والذي يشمل اختبارات القدرة والشخصية ، تمرين لمجموعة غير معينة ، المقابلة

الشخصية ، وتمرين مجموعة الدور المحدد ، وسلسلة من العروض الشفوية . ويحصل جميع المشاركين على التغذية المرتدة والفرصة لخطة التطوير الشخصي والتي تتضمن مدخلاً إلى برامج وفرص التطوير الداخلي والخارجي .

بعض المنظمات الأخرى استخدمت المراكز بإستراتيجية مختلفة. فمثلاً شركة باس المساهمة (Bass PLC) واجهت هيئة منع الاندماج والاحتكار والتي قللت من سيطرة أصحاب المعامل على الموزعين ، ووجدت نفسها بحاجة إلى تغيير مناخ العمل وجعلها شركات كبيرة بعقود عمل طويلة بعيداً عن كونها شركات عائلية. وتم فصل بعض أنشطة شركة باس المساهمة (Bass Brewers and Bass Inns)، ونظم باس (Bass Systems) التي تتعامل مع قضايا تقنية المعلومات (IT) ، كذلك فصلت إلى قسمين . وهذان القسمان قد رغبا في توظيف أناس معينين ، ومن ثم أنشئت مراكز التقويم ، وتم تسميتها " ورش مهارات لتقنية المعلومات "IT Skills Workshop" والتي اعتادت على اختيار من يذهب إلى أي عمل جديد ، وقيم المشاركون على تقنية المهارات ، الاستدلال المنطقي العددي واللفظي والبياني ، الاتصال الشفهي ، الاتصال الكتابي ، التخطيط والتنظيم ، قابلية الحسم ، القيادة ، المبادرة ، إصدار الأحكام ، المناقشة ، الإقناع ، وتحليل المشاكل وفي دورة مركز اليوم الواحد مقابلة عامة، وحالة دراسية مستندة إلى خطة استراتيجية العمل ، تمرين سلة القرارات، ومناقشة مجموعتين واحدة تركز خصوصًا على مواضيع (IT) (لوري وواتس Lurie and Watts ، ١٩٩١م) .

وثمة مثال واحد أخير يأخذنا إلى الوراء إلى قطاع الخدمة المالية، والآن إلى شركة متوسطة الحجم ، لشركة مقرها بريطانيا تسمى "فينسيرف" "Finserv" بواسطة الخبير (شاكلتون ١٩٩٢) ولقد واجهت بيئة تنافسية أيضًا ، وتوقعات العملاء العالية . ولقد أدركت شركة Finserv الحاجة إلى إدارة أعمالها بطريقة أكثر فاعلية، مركزة على الهدف ، وتوليد الأجور ، والأرباح ، والتسويق ، والالتزام والسيطرة المحلية ، وتطوير ثقافة المقاولات بشكل أكثر والذي يحدد فرص البيع،

وتوفير العديد من الخدمات ، وإجراء شبكة من الاتصالات مع العملاء المنتظرين وتوفير الخدمات للمجالات الجديدة . وللمساعدة على هذا الانتقال ، استخدمت مراكز لتقويم التطوير الموجه لتقويم كفاءة الشركاء واحتياجات المستقبل ومساعدة برامج التطوير التي ربما تسد الفجوة بين الكفاءة الحالية واحتياجات المستقبل .

ويتألف المركز النهائي من مجموعة المناقشة، تمرين اجتماع العملاء ، لعب دور المدرب ، مناقشة ومحادثة الإستراتيجية والقيادة ، واختبار التقدير النفسي . ويستلم جميع المشاركين أيضًا السيرة الذاتية والتغذية المرتدة ، ويعطون خطة التطوير الشخصي والتي صممت (لسد الفجوة) بين الأداء الحالي وما يحتاج إليه مستقبلاً . (ديل وإلس Dale and Eles ١٩٩٢م) .

خلاصة الفصل :

لقد ناقشنا في هذا الفصل ما يلي :

- في مراكز التقويم ، يتم تقويم المجموعات بواسطة مقيمين مدربين على ضوء معايير مستمدة من التحليل الوظيفي ، كما أنه يرتبط بسلسلة من الأنشطة التي تشمل المحاكاة العملية. والتي تعتبر طريقة مفيدة لتقويم المهارات في العمل. ويمكن أن تستخدم المراكز في الاختيار ، والترقية واكتشاف الكفاءات والقدرات ، ولتشخيص احتياجات التدريب والتطوير ، لتطوير المهنة والتطوير التنظيمي .
- ولقد بينت مراكز التقويم على أنها مؤشرات صحيحة لأداء العمل مستقبلاً وعادلة بشكل عام للأقليات والمرأة، ورغم ذلك فالحاجة إلى الحرص بالابتعاد عن التحيز في كل مراحل مراكز التقويم .
- ويمكن استعمال مراكز التقويم لغرض التدريب والتطوير، والتطوير التنظيمي . وفي هذه المواقف فهي دوماً تسمى مراكز التطوير، أو ورش عمل التطوير الوظيفي. ومثل هذه المراكز تضع تشددًا كبيرًا على التقويم الذاتي وتقويم

الزملاء، وعلى التغذية المرتدة وخطط العمل، وعلى ارتباط المشاركين في كل مراحل عمل المركز .

- وليس كل ما يسمى بمراكز التقويم يستحق التسمية . فعدد الكفاءات التي وظفت ، والطريقة التي عرفوا بها ، وطريقة التقويم التي يستعملونها ، وطريقة تدريب المقومين كلها تدل على تأثيرها في نوعية العملية ككل .
- عدد برامج مركز التقويم سواء درست أو صممت ونفذت بواسطتنا في البنوك ، جمعيات البناء ، المستشفيات ، ومعاهد التعليم العالي . كذلك دراسات مراكز التقويم في القطاع الصناعي البريطاني وخدمة الصحة الوطنية، والخطوط العامة التي تهدي الممارسة الجيدة حول كيفية تحليل الأعمال وكيف يجب أن يعرف المعيار ، وكيف تصمم الأنشطة وكيف يدرب المقومون ، وكيف يستعمل مراكز التقويم والتطوير كوسيلة تطويرية وتقديم عملية التغير الإستراتيجي على أساس هذه الدراسات ومن خبرتنا في التصميم ، إدارة وتقويم مراكز التقويم والتطوير .

الفصل السابع

وجهة نظر المقوَّمين



إن كيفية تقويم الناس سيكون لها تأثير ذو دلالة على طريقة التفكير في أنفسهم ، وعلمهم، والناس الذين يقومون بدور المقومين والمنظمة التي تدير هذا التقويم، والمرشحين من خارج المنظمة الذين يعتقدون بأنهم قيموا بشكل غير ملائم، بدون إحساس أو بطريقة غير عادلة، هم الذين بشكل مرجح، يعبرون عن عدم ارتياحهم عن طريق المساعدة بتبني الانطباع السلبي عن كفاءة المنظمة، والكياسة والاحتراف. حتى عندما يعرض عليهم عمل ، ربما يرفضونه، معتقدين بأنه إذا كانت هذه هي الطريقة التي تعاملهم بها المنظمة خلال المقابلة أو التقويم ، فإذن هذه هي الطريقة التي ستعاملهم بها حين يبدءون العمل .

والآن ، فالتغير السكاني في التسعينيات، يعني أن هناك انخفاضًا في أعداد الشباب الذين يأتون إلى سوق العمل ، وتزداد المنافسة بين المنظمات لاستقطاب العمالة الماهرة ، رغم الركود الاقتصادي في بداية التسعينيات ورغم زيادة البطالة في بعض القطاعات والمناطق ، فربما يعتقد المرشحون بأن لديهم القوة في سوق العمل .. وزيادة على ذلك ، فإنهم هم الذين يختارون أو يرفضون المنظمات ، وليس العكس . وأحد العوامل التي ستقودهم للانضمام إلى المنظمة (أ) أو تفضيل المنظمة (ب) هو كيف يُعاملون في كل مرحلة من مراحل عملية التوظيف ، من الاتصالات الأولية عندما يسألون عن التفاصيل وحتى المقابلة النهائية . وحتى لو بقي على أساس سوق المشتري للعمالة ، فعلى المنظمات أن تتبنى الكثير من طرق الاختيار "الأكثر ودية" (هيريوت Herriot ١٩٩٠م) .

وهناك العديد من دلائل البحوث التي تساند هذه العروض . ويشعر المرشحون دائمًا أن الأدبيات اللامعة للتوظيف والتي وضعت من قبل المنظمات تكون عامة جداً، وكثيرًا ما تكون مضللة وغير صحيحة . وغالباً ما يشعرون بأن المصادر غير الرسمية للمعلومات ، مثل التوظيف بواسطة الكلام من شخص إلى آخر ، أو صديق أو قريب يعمل بالمنظمة ، هي مؤشرات أكثر نفعاً مما تريد المنظمة من الموظف. وهناك أيضاً أدلة على حصول المرشحين على "العرض الأولي الواقعي للعمل" وعن

نوعية العمل، والذين يقررون أن العمل ما زال لهم ، فإنهم يباشرون العمل بتوقعات أقل تفاؤلاً ويبقون مدة أطول .

وعلى كل حال ، فنحن نشعر بأنه يبقى مشكوكاً فيه مدى " واقعية العرض الأول إذا كان ينقل بفيلم ، أو شريط فيديو ، أو كتيبات وتقديم عروض ، حتى لو كانت المؤسسة حذرة في شمول صور للأعمال الأولية للمبتدئين الجدد - وحتى لو تأكد تواجد البعض للمحادثة غير الرسمية مع الموظف المحتمل تعيينه حول " كيف تكون الحياة حقاً " في المؤسسة . وإحدى الفوائد في استخدام مراكز التقويم أو اختيار عينات العمل للاختبار، أنها تعطي الفرصة للمرشح أن يحصل على صورة واضحة للعمل. حينها يستلم المرشح معلومات واقعية عن ماهية العمل. ويمكنه بعدها أن يتخذ قراراً فيما إذا كان سيستمر في الطلب أو لم يستمر به .

ليس هناك أحدٌ من العاملين غير الإداريين يرغب في التفكير بالعمل الإداري وربما يقرر مثلاً، أنها ليست لهم رغم قضاء نهار كامل لتقليد العمل الأصلي والذي صمم لتمثيل نهار حقيقي في "حياة مدير". وتقترح الأدلة الناتجة عن البحوث أن الذين يقررون أنها لهم، يكونون على الأرجح ملتزمين تجاه الذي يقوم بإجراء المقابلة ، ونادرًا ما يفكرون بترك العمل استناداً إلى اكتشافهم بأنه لا يوجد توافق بين توقعاتهم من العمل وتوقعات المنظمة .

القائم بالمقابلة

وهناك الكثير من الأدلة التي تبين ما إذا كان المرشحون قد تركوا انطباعاً مفضلاً عند من قابلهم ، فإنهم على الأرجح يقبلون عرض العمل . وهذا صحيح بشكل خاص إذا كان من يجري المقابلة هو نموذج طبيعي للذين يعملون في المنظمة، فإنهم على الأرجح يعطون انطباعًا مفضلاً وحسناً عن الذي يقابلهم ، والذي يظهر بأنه قادر وكفء ، لبق ويتكلم بكياسة ولديه اهتمام بهم كبشر. ومن يقابل يجب أن

يكون حساساً، ويظهر تجاوباً وتفاعلاً مع المرشح ، ويستمع ويظهر مهارة النصح والإرشاد ، ومعرفة العمل والمنظمة بشكل كامل، يعد مفضلاً بشكل خاص .

ومثل هذه الاعتبارات طبعاً تنطبق على المرشح من داخل المنظمة. وعلى الأرجح فإن المنظمات في سنوات التسعينيات تحتاج إلى وضع قيمة كبرى للموظفين وليس فقط استقطابهم ، ولكن الاحتفاظ بهم والفوز باستمرار التزامهم أيضاً . ومثل هذا الالتزام سيتأثر جزئياً بكيفية وأسباب تقويمهم . فالموظفون الذي يشعرون بأنهم قيموا بشكل غير عادل ، أو رفضوا بطريقة غير قانونية ، على الأرجح " يصوتون بأقدامهم " ويغادرون الشركة . أو على الأقل يفكرون بالمغادرة . في حين يؤدون عملهم بشكل غير كامل بعكس ما كانوا يعملون في السابق بجد والتزام . ومن الناحية الأخرى ، فالمرشحون الذين يشعرون بأنهم قُيموا بشكل صحيح وبطرق تساعدهم على الحصول على صورة جيدة لأنفسهم والحصول على تغذية مرتدة بناءة . والتي تساعدهم على إيجاد وسائل لمعالجة حالات الضعف، وربما يشعرون بزيادة في الاعتزاز بالنفس ، ويزيد من الإحساس بإنسانيتهم ، والإحساس الكبير بالالتزام للمنظمة وعملهم، ويزيد الرغبة لأخذ المزيد من التدريب والتطوير . وهذا له فوائد إيجابية ليست لهم فقط ، بل لصاحب العمل أيضاً . إن أنواع طرق التقويم التي يتعرض لها المتقدمون وطريقة استعمالها تزيد من لعب جزء في حدة المنافسة والتي تنشدها المنظمة.

طرق المرشحين المفضلة

هناك أدلة تبين أن المرشحين يفضلون طرقًا معينة أكثر من غيرها . فإنهم – كما يظهر – لا يفضلون اختبار التحليل النفسي Psychometric Tests، ولا يرغبون بتقويم الزملاء إلا إذا استُعمل لأسباب التطوير ، فيرون أن تقويم الزملاء يعاني من تحيز الأصدقاء . ويظهر كذلك أنهم لا يعجبهم كما يعتقدون ، حيث يعدون ذلك تدخلاً

غيرَ ضروري في حياتهم الخاصة . كما تظهر دلائل معينة مع بعض أنواع اختبارات الشخصية، معلومات ومقابلات مما تثير اهتماماتهم، ويظهر أنهم أقل معاداة في استعمال معلومات الإنتاج أو اختبار يتعلق بالعمل ، والاستبانات والتمرينات. وعلى الأرجح ، إنهم يشعرون أن حياتهم الخاصة قد اجتيحت إذا كانت المعلومات التي أُفشيت حول أنفسهم ستكون خارج سيطرتهم وستكون مكشوفة أمام الآخرين ، وربما تتسرب وتتفشى إلى الناس الآخرين . وتدعي المنظمات دائماً الأحقية بالسؤال عن كل أنواع الأسئلة الشخصية من المرشحين والموظفين ، ولكنها ترفض إفشاء المعلومات الخاصة بها، وتدعي بأن هذه المعلومات "سرية". وهذه ستصبح بشكل متزايد حالة غير متوازية ، وتؤخذ الخطوات لإعادة التوازن . ففي القارة الأوربية، نجد أن احترام خصوصية المرشح شيء معروف ، وأن يكون المرشح على استعداد في إيقاف رب العمل إذا تعرض له. فإنهم ينظرون إلى المرشح على أنه (عميل) و (شريك) وله حقوق ورغبات يجب أن تتحقق له من خلال التعاون المشترك ، والتفاوض واتخاذ القرارات .

وطبعاً نظام حماية المعلومات لعام ١٩٨٤م أعطى للمرشحين الحق في رؤية نسخ المعلومات المحتفظ بها في الملفات ومعرفة معايير التقويم التي استُخدمت في الاختيار .

الانتقال إلى مراكز التقويم والتطوير :

لقد بينت بحوثنا أن المتقدمين لا يحبون استعمال طريقة السير الذاتية وحالات المقابلات حسب الموقف. ويؤكد بحثنا هذا ، وبحوث العديد من الدول ، أنهم يحبون اختيار عينات العمل ، ويفضلون بشكل خاص مراكز التقويم والتطوير . وهناك دراسات عديدة ، ومن ضمنها بحثنا بينت أن مثل هذه المراكز تعد دوماً عادلة، وطرقها مألوفة في تقييم القدرات ، وتقدم المشاركين مع الفرص لعرض قدراتهم

بطرق يعجز الاختبار الكتابي أو المقابلات عرضها . ويشعر المشاركون دوماً بأنهم يحصلون على صورة واقعية عن نقاط القوة والضعف لديهم ، وإعلامهم عن بعض المؤثرات المعادية.

وعن المؤثرات المعادية التي تم ملاحظتها فإن هذا الأداء الضعيف ربما يؤدي إلى عدم التشجيع وعدم التحفيز وذلك للتأثير السلبي على توقعاتهم المهنية من المركز . وهذا سبب واحد وراء الانتقال للعديد من المنظمات من مراكز التقويم إلى مراكز التطوير ، وذلك لإعطاء الفرص لجميع المشاركين وليس الاقتصار فقط على المتفوقين للحصول على بعض الإيجابيات من خبرة المشاركين للحصول على صورة واضحة وواقعية لنقاط القوة والضعف ، والتغذية المرتدة المفيدة . وفرص التدريب والتطوير القيمة، وفرص التقويم، ومن ثمَّ فإن هذه التأثيرات السلبية تبدأ بالاضمحلال .

الإجراءات التعاونية والمستقبلية :

وبشكل عام ، يجب أن نتذكر أن كل عملية اختيار إنما تنطوي على الاستنتاج والتحليل ، وتشجع على التغير في الاعتداد بالنفس عند المرشحين ، الانطباع النفسي، وعلاقاتهم بمنظمتهم ، وأعمالهم ومهنهم . والمرشحون بشكل عام يفضلون طرقاً مستقبلية أكثر مما هي قديمة. فطرق مراكز التقويم التي تطمح إلى الأمام ، وإلى المستقبل ، أكثر من الطرق التي تتعلق بالسيرة الذاتية والتي تشير إلى الماضي.

ويظهر كذلك أنهم يفضلون الطرق التعاونية أكثر من المسيطرة ، حيث يستطيعون المشاركة في التقويم واتخاذ القرارات على أساس ذلك التقويم . (مابي واليس ١٩٩١م Maby and Ilies, 1991) .

وهذه النتائج حول الضغوط التي أُثبت بواسطتنا في البحث المتعلق ببرنامج تقويم ناتكو (Natco) وبالتعاون مع البرفيسور روبرتسن من كلية الإدارة/في جامعة

مانجستر معهد الدراسات التطبيقية (UMIST)، وهذه الضغوط ، ربما تأثرت بهذه المتغيرات مثل القرار نفسه ، سواء نجح ، أو فشل ، مع التغذية المرتدة، وأهمية القرار لمهنة المرشح ، وثقة المرشح حول صحة الطرق ، ودرجة مشاركة المرشح. بالإضافة إلى ذلك ، هناك ميزات عديدة للعملية نفسها وربما تؤثر على الضغط الناتج من خبرة الاختيار .

فالواضح ، أن طريقة اتخاذ قرارات التقويم تكون ضمن سيطرة المنظمة. فالمنظمات يجب أن تراعي مدى امتلاك طرق تقويمها الفوائد المرغوبة وغير المرغوبة. وهذه الفوائد المهمة تمتلك الآتي :

١- التحضير :

- تحفيز الذين يتم تقويمهم ، هل الحضور طوعي ؟ ما هي النتائج التي ستنتج عنه ؟
- يجب أن يفهم الذي يتمُّ تقويمه الإجراءات المستخدمة ، ومعقولية استخدامها ومصداقيتها للمهمة المتداولة .
- إرشاد الذي يتمُّ تقويمه على النتائج وطريقة التعامل معها .
- شبكات الدعم التنظيمي والاجتماعي .

٢- خبرة التقويم :

- إدراك العلاقة لطريقة التقويم .
- إدراك مستوى العدالة المطلوبة .
- مقدار الضبط الذي وضع في الذي يتمُّ تقويمه .
- فرص إعادة التقويم .

٣- المتابعـة :

- نوعية التغذية المرتدة المعطاة .
- دعم المشرف/ الدعم الاجتماعي الآخر.
- الدعم التطويري، الإرشاد والتدريب .
- الفرص للتقويم .

وفي بحث صدر حديثاً لفليشر في كلية جولد سمث (Fletcher,1991) حول استعمالات مراكز التقويم في شركة بريطانية رئيسية حول تحديد قدرات الإدارة واحتياجات التطوير أثبتت أن الخبرة لمركز التقويم بشكل خاص يمكن أن يكون لها تأثيرات مهمة خاصة على المشاركين .

إن مراكز التقويم لها فعالية خاصة في تأثيرها ، وذلك لاستعمالهم العديد من الأنشطة، والتي تبقى لمدة طويلة ومقبولة بشكل تام من قبل المشاركين ، وكل هذا يؤدي إلى زيادة الصعوبة على المشاركين لأجل تبرير غياب آثار الأداء الضعيف .

ولقد ظهر في هذه الدراسة ، أن اجتياز خبرة المركز لها أثر ذو دلالة على حاجة المرشحين للإنجاز، وارتباطات العمل وحسن الحالة النفسي ، لكن بعض عناصر هذا التأثير مصيرها النقصان مع الوقت . فإذا كان هناك تأثير فوري ، فعلي المنظمة أن تجرب استغلال قدرات تعلم الخبرة بتزويد التغذية المرتدة والتخطيط العملي بالسرعة الممكنة بعد مركز التقويم .

العوامل المؤثرة في استخدام الأفراد لمهاراتهم

إن البحث الذي ناقشناه حول قبول وتأثير طرق التقويم بينت أن بعضها تعتبر أفضل من غيرها ، ولقد تمّ التفكير بمراكز التقويم من قبل المشاركين بشكل خاص بها ، بالإضافة إلى ذلك فإن بحثنا الخاص في ناتكو (Natco) بين أن قرار التقويم له

تأثير على التزام المشاركين للمنظمة وخطط العمل ، وهذا يبين صلاحية الطرق في التأثير (روبرتس ، اليس، جراتون وشاربلي ١٩٩١م) . وبعد الخبرة التي يمر بها المشاركون في مركز التقويم الذي يدار من قبل بنك المقاصة (MCB)، يتمُّ الإبلاغ أيضاً عن التغيرات في خطط عملهم والمقصود منها. (اليس ، روبرتسن وروت ، ١٩٨٩م) . وعلى أية حال فإن هذا المجال حديث وبُدئ اكتشافه ، ومن المرجح أن هناك عوامل عديدة أخرى تؤثر على التزام الشخص المطلوب تقويمه ، إضافة إلى مستقبله الوظيفي وشئونه العامة ، فضلاً عن مدى استخدام مهاراته . ومن المرجع أن يتعمد هذا الاستخدام على مدى التواؤم بين الشخص والمؤسسة.

التطلعات الفردية

إنه لمن الأهمية البالغة معرفة ما الذي يريده الأشخاص من حياتهم العملية ، وماذا يريدون من عملهم ، ومنظمتهم وحرفتهم. وهذه الحالة تبدو على أنها فعالة ومتأثرة بمدى إدراكهم لنقاط القوة والضعف لديهم ، وانطباعهم النفسي ، وكفاءتهم الذاتية (وهي الدرجة التي يشعر بها أنه قادر على الأداء بنجاح) .

وهذه العوامل ، بالطبع ، لها ارتباط بالمداخل إلى التعليم ، والتغذية المرتدة، والتعضيد، والفرص والدور النموذجي، ضمن خيارات الناس في العمل ، من المفترض أن تعمل على أسس حياتهم بتمامها ، وليس فقط علي حياتهم العملية. والعوامل التي هي مثل ملء أوقات الفراغ والالتزام الشخصي التي لها علاقة باختياراتهم. ويؤثر كذلك في كمية النشاط الذي يستطيعون أن يكرسوه لمهام العمل وأهدافه . ومثل هذه الأسئلة لم تكن حرة بشكل واضح من جنس المشارك ، ومعظم موضوعات تصميم العمل. فإن الرضا الوظيفي والحوافز تركز على العالم الداخلي للعمل ، ولكن هناك عوامل أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار نحتاج إليها في تقويم المهارات والقدرات ، وربما تصبح قديمة وعديمة الفائدة بسبب عوامل خارجية عن

مستوى قدرة الفرد العملية.

والعديد من المهن والوظائف – تلك التي لم تعرف فقط بشكل عام بالوضع الذي تمت الموافقة عليه، (فقد أعلن عنه رسمياً على أنه مجموعة المعلومات وقانون السلوك) – تتمتع بمجموعة من التوقعات الواضحة حول دور الفرد ، بالطرق والاختيار الموضحة للعمل . يمكن أن تضع الثقافة المهنية، والمنظمة قيوداً على التطوير الفردي ؛ وذلك بالإشارة إلى الأشياء التي حصلت والتي لم تحصل . إن قانون المهن والممارسات ، ربما يفرض شروطاً تمنع استعمال المهارة الفردية والتطوير. وإن الثقافة المهنية تكيف توقعات الأفراد للتطوير، وتعرّف وتحقق قدراتهم، وتزيد من كمية النشاط الذي هم على استعداد لتقديمه بقدر بما يتعلق بالأنشطة الأخرى. ومن الأمثلة على ذلك التعارض بين من يحضر دراسة ليلية وبين مرتادي المقاهي الليلية ، أو بين من يحضر دورات مكثفة في عطلة نهاية الأسبوع وبين من يتعلم بالبيت. إن الغطرسة المهنية قد تؤدي إلى صعوبة تقويم نواحي الضعف خصوصاً في ضوء مبدأ "تساوي الفرص".

قدرة المنظمة في إشباع الحاجات الفردية

إلى أي مدى يشعر الأفراد بأنهم قادرون على الالتزام أو استثمار مهاراتهم في المنظمة ، أيضاً تعتمد على احتياجهم الشخصي وجدول أعمالهم والذي يتطور مع الوقت . وهذا يمكن أن يكون صحيحاً مع الموظفين الجدد مثل الذين تمَّ توظيفهم منذ وقت طويل . وربما يوجد لدى الموظفون الجدد التوقعات العالية للنجاح ، والآمال العريضة في القدرة على ترتيب أهدافهم مع أهداف المنظمة . وهذه المماثلة ، كما رأينا ، على الأرجح تعتمد على :

- المعلومات الأولية عن العمل ، المنظمة ، والمهنة .
- حدث الاختيار نفسه .

- الصور التي قدمتها المنظمة وكل الوعود التي أعطتها .
- مرحلة تعلم المبادئ / والشمول .
- المماثلة بين الواقعية والتوقعات .
- نوعية خبرة الارتباطات (العلاقات) .
- ثقافة المنظمة .
- درجة ونوعية التغذية المرتدة المعطاة عن الأداء والنجاح .
- العدالة في المكافأة وتوزيع الموارد .
- إلى أي درجة يمكن معرفة التغيرات التي تحصل في احتياجات الفرد وتلبيتها.
- خطط عمل الأفراد وكيف ينظرون إلى المنظمة والعمل، على أنها نقطة عبور إلى مكان آخر أو عمل مدى الحياة .
- التزام الأفراد وتطابقها مع أهداف المنظمة .
- إلى أي درجة تشبع المنظمة الاحتياجات الأخرى خارج العمل .
- توفير التحديات والمكافآت والشهرة .
- الفرص التي توفر لاستخدام المهارات الموجودة وتطوير مهارات جديدة .
- تقويم الاحتمال لتحقيق طموحات الفرد التي يمكن تحقيقها .

ماذا تريد المنظمة من الأفراد ؟

أولاً ، قد لا تعرف المنظمة ماذا تريد من منسوبيها. وأحسن مثال على ذلك وضع الخريجين في الوظائف الكتابية. وقد لا تعطي الاهتمام الكافي إلى توصيف العمل وتثقل كاهل الأعمال بتوقعات غير معقولة والتي تؤدي إلى الفشل في العمل. أو ربما

تقلل من مسؤولية الوظائف ، وتبسيطها بشكل لا يقنع احتياجات العاملين وطموحاتهم. وتحتاج المنظمة إلى أن تكون واضحة وواقعية حول توقعات أدائها ، والمستوى المطلوب ومعاييرها للنجاح. وتحتاج إلى تحديد هذه المعايير بما يتعلق بالنتائج الواقعية ، فضلاً عن عدم وضوح الأفكار المجردة، وهم بحاجة إلى تحديد نوع الشخص المطلوب لأداء الدور بفعالية حسب قناعة إدارة شؤون الموظفين وتحتاج المنظمة أيضاً إلى الاشتراك في التخطيط الإستراتيجي لكي يكون لديها رؤية واضحة ومرنة للمستقبل، والتي تربط التوظيف وبرامج التطوير بالعمليات المستقبلية واحتياجات العمل واستيعاب الاحتياجات الآنية.

وتحتاج المنظمات والمهن إلى التفكير الحذر بالوصول إلى التحديث المهني من خلال المجلات والمؤتمرات والاجتماعات ومنح الفرص لنقل المهارات إلى المشاريع الجديدة، وتطوير المهارات في المواقع السريعة التغير ، وإحياء المهارات المعلقة ، وتوفير تطوير العمل أو المهنة. وهذا التطوير ربما يتضمن عدم التركيز ، وتطوير الأفكار الفردية كمثل المقررات التعليمية لبعض الوقت ، ولكن يجب أن يتضمن كذلك التركيز ، خطط البرامج التطويرية المرتبطة بخطط مراجعة الأداء وعقود التعلم، وكذلك بحاجة العمل والفرد والمنظمة . وتحتاج المنظمة إلى التفكير في تعزيز التطوير الذاتي ، ولكنه من غير المرجح أن يتمكن المديرون والموظفون على تطوير العلاقات مع الآخرين، وأن يسهموا إلى تطوير مكان العمل إذا لم يكونوا أولاً قادرين على تطوير أنفسهم. وتحتاج المنظمة كذلك إلى التفكير في الانتفاع وتطوير مهارات الأشخاص العاطلين عن العمل بسبب المرض والإصابات ، والذين يأخذون فرصة للانقطاع عن العمل ، والذين يعيلون أحداً . ويزداد الاهتمام بمواضيع مثل تأثير "التقلبات السكانية" وأعداد الشباب الذين يتقدمون لسوق العمل .

أطر العمل لتطوير المهارات بعد التقويم :

إنه لمن الضروري إيجاد أطر لتطوير المهارات والقدرات بعد حصول التقويم، وسنرى أدناه تطوير الأفراد والمنظمات بالتفصيل. وعلى كل حال ، إنه من المناسب وضع الخطوط العامة لنموذج وجدناه مفيداً جدًا لعملنا في تطوير الأفراد، فرق العمل والمنظمات في العديد من قطاعات المنظمات الخاصة والعامة والتطوعية . وتسمي (أطر العمل) وطورت مع لين داونز Lynn Downs، فيف وتكر Viv Whittaker وفيدا بيرسون . Vida Pearsonوهذا النموذج تم تطبيقه لتطوير الإدارة والمنظمة أولاً وميز بين :

- تطوير المدير : تطوير الأفراد .
- التطوير الإداري : تطوير الفرق (العمل) العملية الإدارية وتطبيقات المهارة .
- تطوير المنظمة : تطوير قدرة المنظمة على مواجهة تغير الأحوال. والتهديدات لبقائها وفعاليتها.

وسوف نناقش مواضيع التطوير الإداري وتطوير المنظمة أدناه .. وما يراد توضيحه في هذه النقطة هو "أن الأداء التنظيمي يعتمد على الجهد المشترك بين المديرين في مختلف المستويات وعلاقاتهم مع معظم العاملين، وليس فقط على المهارات والقدرات الفردية" وتركيزنا هنا سيكون على تطوير المدير بشكل خاص .

تطوير المدير :

إن الطريقة التقليدية للتطوير الإداري ولدت وتمت ممارستها في مدارس الأعمال (Business School) والشركات التي تميل إلى التركيز على المهام الإدارية وعلى الطريقة المستعملة في أداء هذه المهام بفعالية ، وخاصة على الطرق التحليلية والكمية. ولم يعطى الاهتمام الكافي إلى المهارات لتطبيق الطرق والمهارات الضرورية لإنهاء العمل من خلال الناس الآخرين ، والتي بعد كل ذلك تكون أساس الإدارة . وغالباً ما ترى مهارات التعامل، والفعالية الشخصية، والقيادة، وبناء المجموعة

ومهارات الاتصال ترى على أنها أكثر مما هي " أخر موضة " أو " قصة خيالية " ولا ترتبط بشكل مناسب مع تطبيق الطرق ولا ترتبط في الفعالية التنظيمية. ورغم شعبية الكتب في الثمانينيات حول الثقافة، والامتياز والقيادة، لكن دروسها معرضة لخطورة النسيان، والتركيز الحالي الأكثر على الرؤيا، والتخطيط المستقبلي وإستراتيجية التفكير ربما يتعرضان أيضاً للخطورة نفسها .

إنه من الصعوبة ربط هذه الاهتمامات بصورة ذهنية بسيطة للأفكار التي تدور حول الدور الإداري ، والمحاولات لعمل ذلك ، فإنه سوف يخلق قوائم طويلة تحتوي على كل الأشياء التي يمكن تصورها في تعريف عمل المدير . ومثل هذه القوائم ستكون شاملة بحيث تصبح غير مفيدة وغير قابلة للاستخدام، وتصبح قديمة وغير مرنة في وجه المواقف المتغيرة والمتطلبات الجديدة على الدور الإداري . ومثل هذه القائمة كذلك لا يمكن نقلها تماماً بين المنظمات المختلفة في الحجم والنوع والقطاع .

الإطار الوطني لمبادرة ميثاق الإدارة (MCI)

لقد حاولت مبادرة ميثاق الإدارة (MCI) ، بوصفها الذراع العاملة للمؤسسة الوطنية للإدارة والتطوير التربوي، تطوير إطار العمل الوطني للتطوير الإداري الذي يميز ثلاثة مراحل في الإدارة – والذي يعادل شهادة الدبلوم ومستوى الماجستير - أو الإدارة الدنيا ، والوسطى ، والعليا . وهناك تحركات عند كل مستوى لتعريف المستوى المهني للكفاءة ، فيما يتعلق بالقدرة على أداء العمل على المستوى المتوقع بشخصيات قيادية في الصناعة .

وعند مستوى الشهادة ، على سبيل المثال ، هناك أربعة أدوار رئيسية (إدارة العمليات، إدارة الأفراد ، الإدارة المالية وإدارة المعلومات) ، وتسعة وحدات عن الكفاءة ، وعنصر واحد من الكفاءة ، ويجب أن يقوم كل واحد منها . وعلى مستوى الدبلوم ، ما زالت هناك أربعة أدوار رئيسية ، ولكن توجد (١٠) أو أكثر من وحدات لكفاءة ، وبالإضافة إلى ذلك ، هناك العديد من أبعاد الأداء التي تحكم عليها بأي

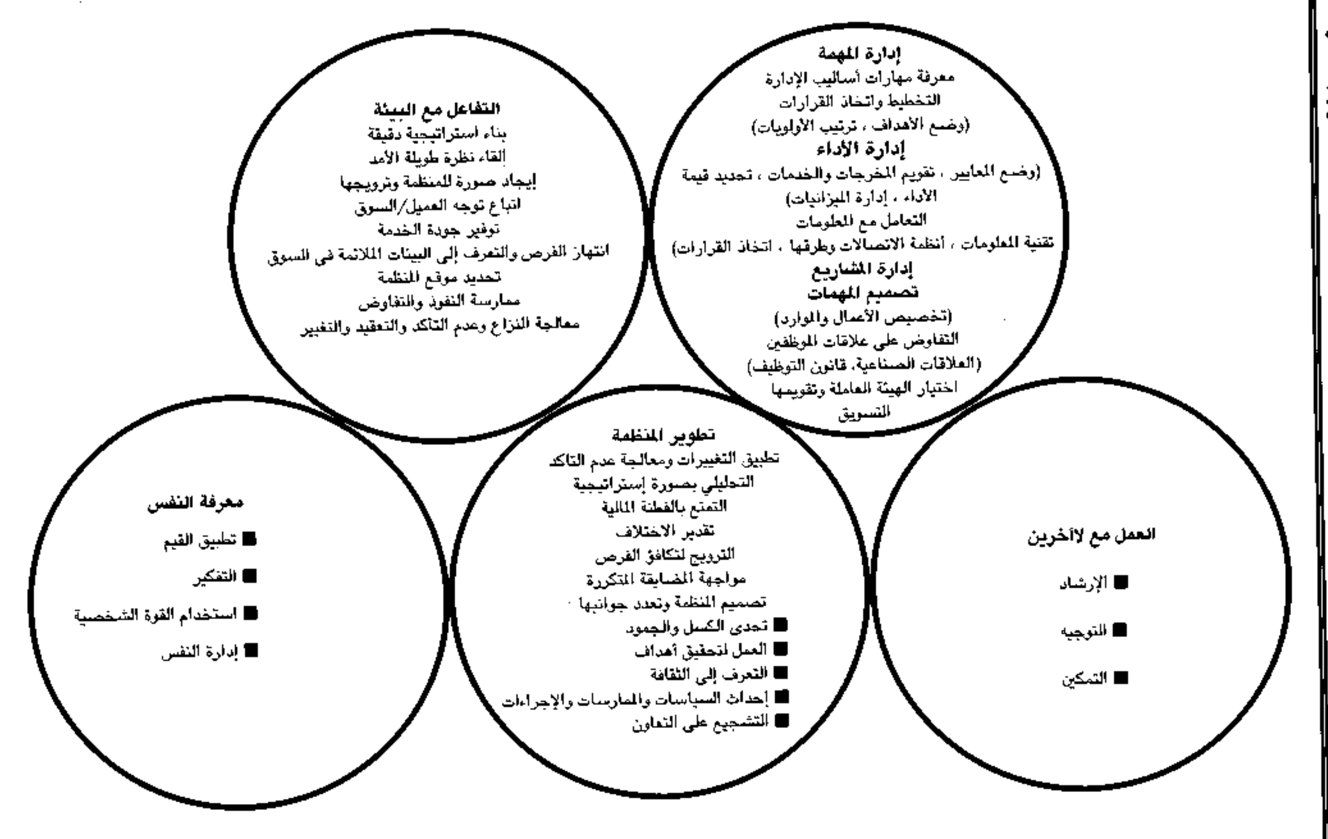
دليل لإثبات كفاءتها ، والعديد من سلسلة الموضوعات " التي تشير إلى أصناف المواقف التي يتوقع منها الكفاءة . ويوجد كذلك " تحديدات الفهم والمعرفة " التي تعني المواقف والمبادئ والطرق والمعلومات المناسبة إلى أنواع المعرفة والفهم مع ذلك أنها ضرورية " لتوصيل " الكفاءات ، و (نموذج الكفاءة الشخصي) والذي يبين أنواع المهارات الشخصية المطلوبة في استعمال العقلانية ، التخطيط والتنظيم ، الارتباط بالآخرين ؛ والإدارة الذاتية مع ذلك ضرورية لبلوغ الكفاءة " العملية " .

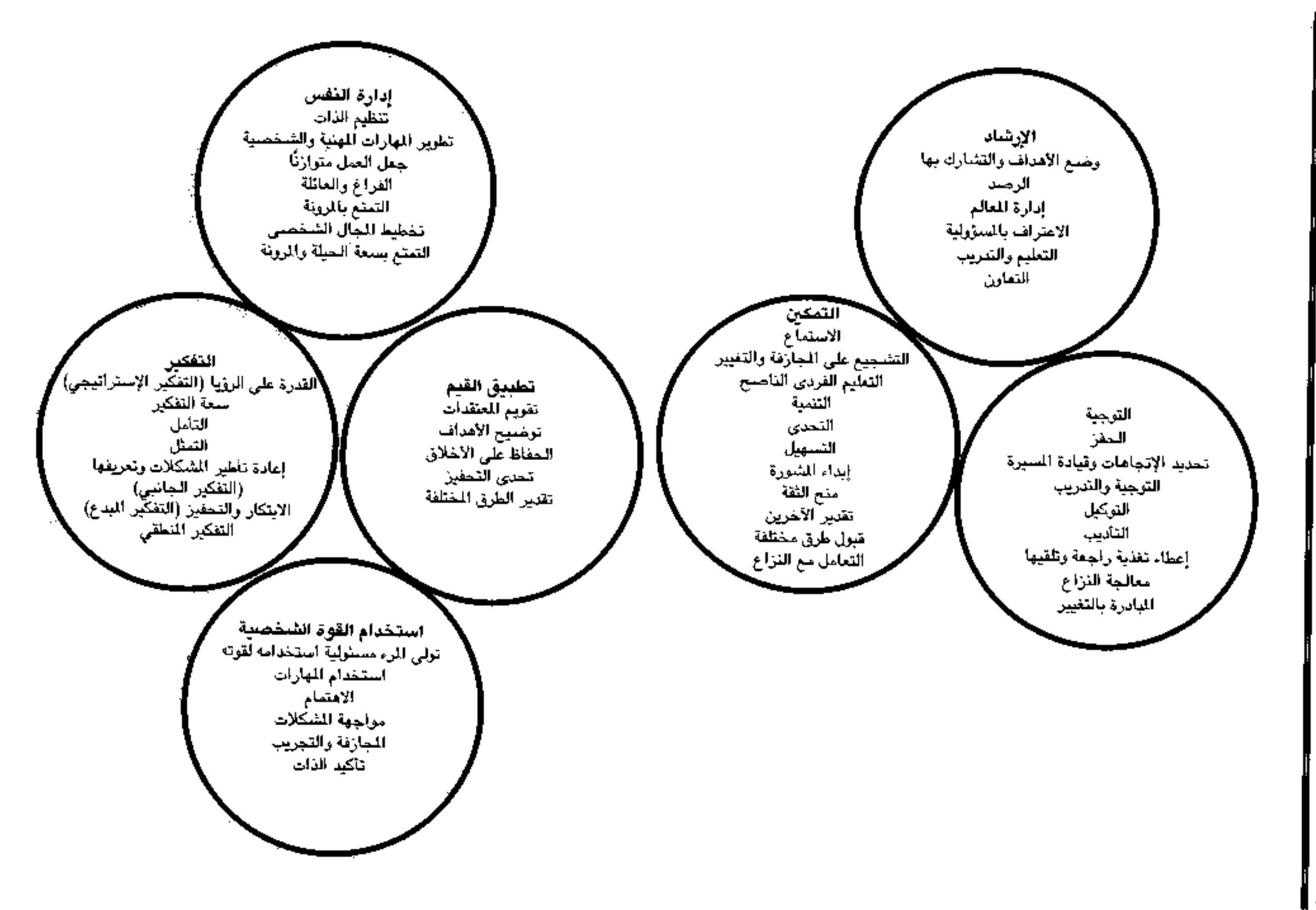
وواضح أن نموذجاً كهذا ، في الوقت الحاضر وفي المراحل الأولية للتطوير و التطبيق، له فوائد بما يتعلق بالصراحة، الترتيب على المنهجية، والسلطة الوطنية. إن ثقلها وتعقيدها وطبيعية تقليدها تجعلها عرضة للمشاكل أو المخاطر التي سبق أن ناقشناها.

لقد وجدنا أن ذلك الإطار، يتمخض كما هو من العمل الإداري الذي يحتوي على " عمل إداري " و " تطوير المنظمة " و " التفاعل مع البيئة " و " معرفة الإنسان نفسه " و " العمل مع الآخرين " ، و يوفر نموذجاً مفيد جداً لإدارة المنظمات قابلاً للتحويل ويمكن استعماله في العديد من المنظمات المختلفة لعدة أغراض مختلفة.

وكل عنوان رئيسي يمكن تقسيمه إلى العديد من العناصر السلوكية المحددة، والتي يمكن أن تكون معياراً للتقويم. مثال، " العمل مع الآخرين " يمكن أن يُرى مشتملاً على الدليل، والتوجيه ، " توجيه الآخرين " كما يمكن أن نراه يشتمل على الحث، الانتداب ، وإعطاء واستلام التغذية المرتدة ، فيما أن بينها السلوكيات الأخرى (انظر الرسم التوضيحي ٧ :١) .

وكل هذه المصطلحات يمكن أن تُعَّرف سلوكياً بما يتفق مع مقياس ست النقاط للتقويم. ولقد مررت بأمثلة كهذه في الفصل السادس ، عندما ناقشنا مراكز التقويم التي صممت للخدمات الصحية والمؤسسات الأخرى ، ولقد وجدنا هذا النموذج قوياً وقابلاً للتحويل ، ويعطي معاني للمديرين ويزودهم بنقطة بداية مهمة لبرامج التقويم والتطوير .


إدارة المهمة
معرفة مهارات أساليب الإدارة
التخطيط واتخاذ القرارات
(وضع الأهداف ، ترتيب الأولويات)
إدارة الأداء
(وضع المعايير ، تقويم المخرجات والخدمات ، تحديد قيمة
الأداء ، إدارة الميزانيات)
التعامل مع المعلومات
تقنية المعلومات ، أنظمة الاتصالات وطرقها ، اتخاذ القرارات)
إدارة المشاريع
تصميم المهمات
(تخصيص الأعمال والموارد)
التفاوض على علاقات الموظفين
(العلاقات الصناعية، قانون التوظيف)
اختيار الهيئة العاملة وتقويمها
التسويق
التفاعل مع البيئة
بناء استراتيجية دقيقة
إلقاء نظرة طويلة الأمد
إيجاد صورة للمنظمة وترويجها
اتباع توجه العميل/السوق
توفير جودة الخدمة
انتهاز الفرص والتعرف إلى البيئات الملائمة في السوق
تحديد موقع المنظمة
ممارسة النفوذ والتفاوض
معالجة النزاع وعدم التأكد والتعقيد والتغيير
العمل مع لآخرين
■ الإرشاد
■ التوجيه
■ التمكين
تطوير المنظمة
تطبيق التغييرات ومعالجة عدم التأكد
التحليلي بصورة إستراتيجية
التمتع بالفطنة المالية
تقدير الاختلاف
الترويج لتكافؤ الفرص
مواجهة المضايقة المتكررة
تصميم المنظمة وتعدد جوانبها
■ تحدي الكسل والجمود
■ العمل لتحقيق أهداف
■ التعرف إلى الثقافة
■ إحداث السياسات والممارسات والإجراءات
■ التشجيع على التعاون
معرفة النفس
■ تطبيق القيم
■ التفكير
■ استخدام القوة الشخصية
■ إدارة النفس


الإرشاد
وضع الأهداف والتشارك بها
الرصد
إدارة المعالم
الاعتراف بالمسؤولية
التعليم والتدريب
التعاون
التوجية
الحفز
تحديد الإتجاهات وقيادة المسيرة
التوجية والتدريب
التوكيل
التأديب
إعطاء تغذية راجعة وتلقيها
معالجة النزاع
المبادرة بالتغيير
التمكين
الاستماع
التشجيع على المجازفة والتغيير
التعليم الفردى الناصح
التنمية
التحدى
التسهيل
إبداء المشورة
منح الثقة
تقدير الآخرين
قبول طرق مختلفة
التعامل مع النزاع
إدارة النفس
تنظيم الذات
تطوير المهارات المهنية والشخصية
جعل العمل متوازنًا
الفراغ والعائلة
التمتع بالمرونة
تخطيط المجال الشخصى
التمتع بسعة الحيلة والمرونة
تطبيق القيم
تقويم المعتقدات
توضيح الأهداف
الحفاظ على الأخلاق
تحدى التحفيز
تقدير الطرق المختلفة
التفكير
القدرة على الرؤيا (التفكير الإستراتيجي)
سعة التفكير
التأمل
التمثل
إعادة تأطير المشكلات وتحريفها
(التفكير الجانبي)
الابتكار والتحفيز (التفكير المبدع)
التفكير المنطقي
استخدام القوة الشخصية
تولى المرء مسئولية استخدامه لقوته
استخدام المهارات
الاهتمام
مواجهة المشكلات
المجازفة والتجريب
تأكيد الذات

خلاصة :

لقد تناولنا في هذا الفصل ما يلي :

- كيف يؤثر التقويم في قبول عروض العمل للمرشحين ، والتزامهم تجاه أصحاب العمل ، خططهم المهنية وأهدافهم ، وحسن حالهم وانطباعهم الشخصي عن أنفسهم.
- الحاجة إلى تقدير المتقدم الكفء ، بكل لباقة وحس مرهف في كل مراحل الاستقطاب أو عملية التقويم .
- يتشابه مجرى المقابلة مع من تتم معه المقابلة في أن كليهما حساس، وكفء، ومثقف ، أما من تتم معه المقابلة فهو يستمع، ويعرض مهارات إرشادية جيدة. ومن المرجح أن يقبل من تتم معه المقابلة عروض الوظائف من مثل تلك المقابلات.
- العديد من العوامل المختلفة ، ومعظمها التي تخضع إلى السيطرة التنظيمية، يؤثر في استعمال الفرد لمهاراته .
- إن إطار العمل، يوفر نموذجًا يفيد في مهارات التقويم والتطوير .
- يقدر المرشحون كثيراً عينات العمل ومراكز التقويم ، ويعدونها عادلة ، صحيحة وشرعية ، ويزودهم بالتغذية المرتدة المفيدة للتطوير ، والفرص والتوصيات.



الفصل الثامن

ما يجب عمله في الخطوة التاليـة



إن المرحلة الحرجة في التقويم هي عملية المتابعة التي تؤخذ كنتيجة لأي طريقة استخدمت. ومع الأسف الشديد ، لقد وجدنا أن معظم الاهتمام معطى إلى طريقة التقويم نفسها، وكما ناقشنا في الفصل السابع ، أن الإهمال يكون دوماً من نصيب الناس الذين قيموا . فإنهم يصبحون كجزء من العملية بدلاً من كونهم الممثلين الرئيسين مع مشاعر وآراء وأحاسيس . ونتيجة هذا الإهمال ربما يؤثر على شرعية الطريقة والتي لها تأثير في قبول ومصداقية النتائج في المراحل القادمة . وسوف نناقش هذا بالتفصيل لاحقاً. إن تصميم وتشغيل الحدث ، دون الاهتمام بهذا التأثير، يمكن أن يكون نهاية بحد ذاته . إن التغذية المرتدة ومراحل متابعتها تحتاج إلى معالجتها كمتمم وكضروري للنجاح الكامل كمراحل تمهيدية وعملية . وهكذا ، فإنهم يحتاجون إلى الاهتمام الزائد والتخطيط مثل الآخرين.

وفي هذا الفصل سنضع الخطوط العامة على كيفية تحقيق النوعية في المراحل الأخيرة في التقويم وتزويد بعض الإرشاد لتجنب بعض المآزق التي مررنا بها . ونأمل أن نطرح بعض الأفكار حول كيفية ربط التقويم بإعطاء التغذية المرتدة وتسهيل التطوير الذي يمكن أن يكون فعالاً ويعطي نتائج فعالة لكل المشتركين .

إن أهمية الحصول على هذه المراحل بشكل صحيح لا يمكن تأكيدها بقوة. ولا يهم بأي شكل جودة الطريقة نفسها وجودة تطبيقها، يجب أن ينظر إليها بتمامها والتأثير الدائم يبقى على العمل الذي ينتج من الكل. إذا كانت عملية التقويم بدون كينونة، وكل مرحلة مخططة ومنفذة بشكل صحيح ، فيكون الناتج الأخير معروفًا أو يتضمن تحسين أداء الفرد، والفهم الواضح للدور والأهداف التي تكون مشاركة بين الفرد والمدير، واشتقاق التطوير والتعلم للمديرين وزيادة الإسهامات إلى الفعاليات التنظيمية . وإذا ما أسيء فهمها فإن المجازفة قد تؤدي إلى خسارة أعظم . وربما يتضرر الشخص بواسطة التغذية المرتدة الضعيفة فيما لو أعطيت بطريقة تعوزها الحساسية. ويمكن أن يتضرر الفرد بواسطة سوء نوعية التغذية المرتدة التي تعطى بشكل غير مناسب .

إن المثال (٨ /١) المبين أدناه هو مثال صارم ويحتمل أن يكون متأثراً بعوامل أخرى. ولكنه ، يمثل قوة عملية التقويم والشخص الذي يعطي التغذية المرتدة، وسوف نعطي أمثلة أخرى لاحقاً تبين مناحي أخرى للتأثير .

إن العلاقة بين المقوم والذي يتم تقويمه علاقة حساسة. وتكون ذات أهمية خاصة إذا اشترك فيها المدير المباشر ومساعده. وخلال فترة التغذية المرتدة، فإنه من السهل اتخاذ وعود غير واضحة لفرص التدريب والتطوير، ورفع نسبة التوقعات. وإدراك أنها يمكن أن تكون قضية مختلفة وذلك لتدخل العوامل الأخرى، وبرهان عدم الوضوح أيضاً وانعدام الفائدة لو جُلِب إلى الحياة. ولكن بعد ذلك يكون الضرر قد حصل ، والسمعة والثقة بين الاثنين ستنتهي . وستكون مهارات المديرين والمقومين خاضعة للاستجواب، والالتزام الجاد لتطوير الموظفين مشكوكاً فيه .

إن الثقة بكلمة المدير وقيمة أي وعود سوف تتناقض. وعندما تكون هذه النواحي في أداء المدير مريبة ، فإنه من الصعوبة إعادة المصداقية .

فإذا كان المقومون من خارج المنظمة، فأي نواحي سلبية في أدائهم سيكون لها انعكاس على العملية نفسها وليس عليهم كأفراد وعلى المنظمة التي استخدمتهم . ومع ذلك ، فإذا نفذت العملية بطريقة سيئة، فإن بعض هذه النواحي السلبية سوف تشوه سمعة المقومين انظر مثال (٨ / ٢) .

وعند الفشل في توصيل التغذية المرتدة ومتابعة العمل يؤدي إلى طرح أسئلة

مثال (٨-١)

خذ حالة يكون فيها المدير الشاب الذي تابع عمليات تدريب الخريجين وخطط وظائف في مجال اختصاصه، وقد قيل له إن في العمل خطأ ، ويجب أن يبدأ مرة ثانية ، وببساطة لأنها تلخيص القياس النفسي التي لا تتناسب مع الأبعاد المستخدمة. وهذه أُخذت من عينات صغيرة غير ممثلة والتي تمثل جزءاً صغيراً من طريقة التقويم المستخدمة. إن الشخص الذي يعطي التغذية المرتدة لم يأخذ بالاعتبار درجة الاستثمار والتي عملها الفرد، ولا الضغط الذي يواجهه (حتى الذين يعرفون) ، فلا يعطي أي إرشاد أو توجيه حول أي عمل من قبل الفرد لمساعدته في التقرب لملاءمة الصورة (إذا كان هو المطلوب) ولا كيف يمكن أن يحسن أداءه العام . ولا حاجة إلى القول إن الفرد يواجه الحالة التي تتجاوز أداءه الفعلي وثقته بنفسه معاً .

حول قانونية الطريقة . إن أحسن طرق التقويم، كما بينا تنتج معلومات صادقة ومقبولة وعملية ، إن التعميمات الغامضة لا تساعد أحداً ويمكن أن تقلل من تأثير الطريقة ولقد تعرض العديد من الخبراء على مر السنين ، إلى آخر الطرق الإدارية ، مثل الطريقة المعروفة (القفز إلى " الغرفة الموسيقية ") واستخدام الطرق التي تسبب بحق بعض الازدراء والتي يمكن أن تؤدي إلى الشعور بمعرفتها " رأيناها كلها مسبقاً " . إن مهارة الاحتراف عند المديرين ستوجه ويمكن رؤيتهم على أنهم يلعبون أدواراً مع موظفيهم . وهذه ليست هي الطريق الجيدة في بناء الثقة والمناخ الذى يقبل عمليتي التعلم والتطوير كطرق للإدارة . ولقد فشلت عدة طرق جيدة وأُبعدت عن الاستعمال العام ، وذلك بسبب سوء تطبيقها . وهذه نقطة فشل أخرى شائعة وهى ضعف توظيف النتائج. إن اختلاف الاستعمال جعل التقويم (مثل المكافأة ومراجعة الأداء، وتحديد احتياجات القدرات والتطوير) يعطي مثالاً على كيفية عمل الطرق الإدارية وخروجها من الغموض . والإدارة بالأهداف هي طريقة

أخرى من الطرق التي تؤخذ وتطبق .

فإذا رفضت الطريقة وبشكل سريع من جميع المشاركين ، فالنتيجة المرغوبة لا

مثال (٨-٢)

شركة كبرى استعانت بمؤسسة استشارية لتصميم وتطبيق سلسلة من مراكز التطوير لتقويم سلسة من التطوير الإداري. ولقد تم تزويد التغذية المرتدة على شكل رسالة إلى الأفراد ، مع نسخة منها أُرسلت إلى مديريهم . ولقد تم عرض منافع مقابلة التغذية المرتدة مع أحد المقومين . وكان المقيمون مديرين من الأقسام الأخرى في المنظمة. وتحتوي الرسالة على صفحة واحدة مقاس (٤A) والتي كُتِبَت من قبل الاستشاري .

وتمّ التفكير بالمحتويات من قبل المشاركين، لجعلها عامة وملائمة للجميع . ويمكن أن تكون جملة أو جملتين فقط لها علاقة بأداء الفرد. والمشاركون الذين نوقش معهم التقارير، شعروا بأن لديهم قليلاً من المعلومات الجديدة للاستخدام في الاجتماع من أجل التطوير مع مديريهم ، ووجدوا صعوبة في العثور على المقومين وذلك لارتباطهم الآن في السلسلة القادمة لمراكز التطوير.

وعندما انتشرت الكلمة عُدَّ البرنامج ككل مع زيادة الشكوك وارتباط المديرين على انهم يلعبون . عُدَّ الاستشاري "يعمل لشيء جيد" والمنظمة الموظفة عدت نفسها قاصرة عن توصيل شيء. ولا عجب إذا رأينا أن المشاركة في المبادرات بدأت تتراجع. وفي النهاية ، يجب أن يعاد بناء البرنامج ، ولكن ما هو الثمن الحقيقي ؟

يمكن تحقيقها. وأفضل طريقة للحصول على التزام المقومين ورغبتهم وتجاوبهم مع الآخرين هي عن طريق ضمان الحصول على شئ إيجابي للذين يبدءون أولاً كنتيجة لمشاركتهم. وهذه المشاركة، إذا كانت تتمتع بسمعة قوية وطويلة الأمد، تحتاج إلى أن تكون أكثر من خبرة ممتعة. ويحتاج المشاركون إلى الشعور وإلى أن يُروا بأنهم اكتسبوا بعض النتائج المناسبة والشخصية والقابلة للتطبيق والتطويرية والعملية.

والنتائج الناجمة عن فشل المتابعة يمكن أن يكون لها آثار متنوعة على المنظمة. وبأقل ما يمكن توقعه وبشكل مؤكد فهناك تأثير في، الموظفين، والثقافة المهنية للمنظمة. إن المشاركة في التقويم تزيد من طموحات الذين تمَّ تقويمهم. وربما ليس من الضرورة أن يظهر كبداية لعصر جديد، ولكن بالتأكيد هناك توقعات لحصول شيء كنتيجة للمبادرة. فإذا لم يحدث هذا فتكون النتيجة هي الإحساس بالإحباط والسلبية. وإذا كان من الناحية الأخرى، التقويم وتطبيق خطط العمل يسير سيراً حسناً، يمكن أن تكون المحصلة الأخيرة كبيرة لكل واحد – ومن ضمنها المنظمة – فإن تقديم طريقة جديدة، في حد ذاته، هو التطوير التنظيمي بمعناه الكامل، وسوف يغير ثقافة المنظمة.

وبكلمة أخيرة، فأي مدير يفكر في تقديم أي شكل من أشكال التقويم يجب أن يُضَمن، خلال اتخاذ القرار، تقويم قدراتهم وقدرات المنظمة لتوفير التغذية المرتدة القيمة، ، والتأكيد على أعمال تطويرية محددة ومتوقعة. وأي شك في مثل هذه المجالات فإنه يجعل أي طريقة لتقديم أي تقويم مثاراً للتساؤلات. ومن الأفضل في بعض الأوقات الامتناع عن عمل أي شيء سوى تقديم طريقة، وخاصة التي تكون شخصية جداً بالمشاركين، والتي لها فرص نجاح محدودة. إنه من الأهمية أن يقوم المديرون بعمل تقويم واقعي لقدراتهم وقدرة المنظمة على المخاطر، وإدارة كل مرحلة من مراحل الطريقة المختارة على الوجه الصحيح. ونتمكن بهذه الطريقة تحديد وعزل المجالات الضعيفة بتبني بعض الطرق التصحيحية أو بعض أنواع أخرى لتحديد الضرر.

التغذيـــــة المرتدة

إعطاء التغذية المرتدة :

وتشمل التغذية المرتدة توفير و تسليم و تبادل واستخدام المعلومات التي تمَّ جمعها للمساعدة في تحسين الأداء. إنه ليس من المعتاد أن يخبر المدير العاملين أين هي الأماكن التي أخطئوها . فالعملية يجب أن تكون مهتمة بتراكم ، ومشاركة وموافقة لفهم فعالية الفرد ، مستندة إلى التقويم الواقعي والذي يكون محدداً من غير تفصيل وتنظر إلى الأمام من دون التحديق الشديد . إن المعلومات التي بُنِيَ عليها التقويم يجب أن يجمع بطريقة منهجية وتوصل إلى الفرد باهتمام ودقة .

ويجب أن تكون المعلومات واقعية كأي معلومات تتعلق بالسلوك ويمكن أن تزود الدليل على السلوك المعني. ويجب ألا يكون الفرد سلبياً في طريقة إعطاء التغذية المرتدة. وكمصدر للانتباه ، فالشخص الذي يقوم له الحق في الرأي ، والسؤال وتحدي الفرد الذي يعطي التغذية المرتدة. وربما توجد لدى الشخص الذي يتمُّ تقويمه معلومات قيمة تساعدهم على إكمال الصورة . ويجب أن نؤكد على أنه عندما تعطي التغذية المرتدة، فإنها تكون من ممتلكات الفرد الذي استلمها، الذي هو المالك، وله الحق في استخدامها كما يشاء.

ونعد إعطاء التغذية المرتدة القيمة جزءًا مهمًا من أي عملية للتقويم. وتحتاج النوعية إلى أن تعطي بالتساوي إلى كل من المحتوى وطريقة الانتقال. وككل مراحل التقويم ، فإنها تحتاج إلى اكتساب مهارة - كباقي المهارات - وتُطويرها من خلال التعلم والممارسة واستلام التغذية المرتدة.

وفي هذا الفصل سوف نعطي بعض الإرشادات العامة للعوامل التي يجب الانتباه إليها. ومهما يكن ، تعتبر هذه المرحلة شخصية جداً ويحتاج كل مدير إلى وضع طريقة تناسب الحالة التي هو فيها، والذين لهم ارتباط معه، وثقافة المنظمة والطريقة التي يفضلها المدير نفسه بالانتماء إلى الآخرين .

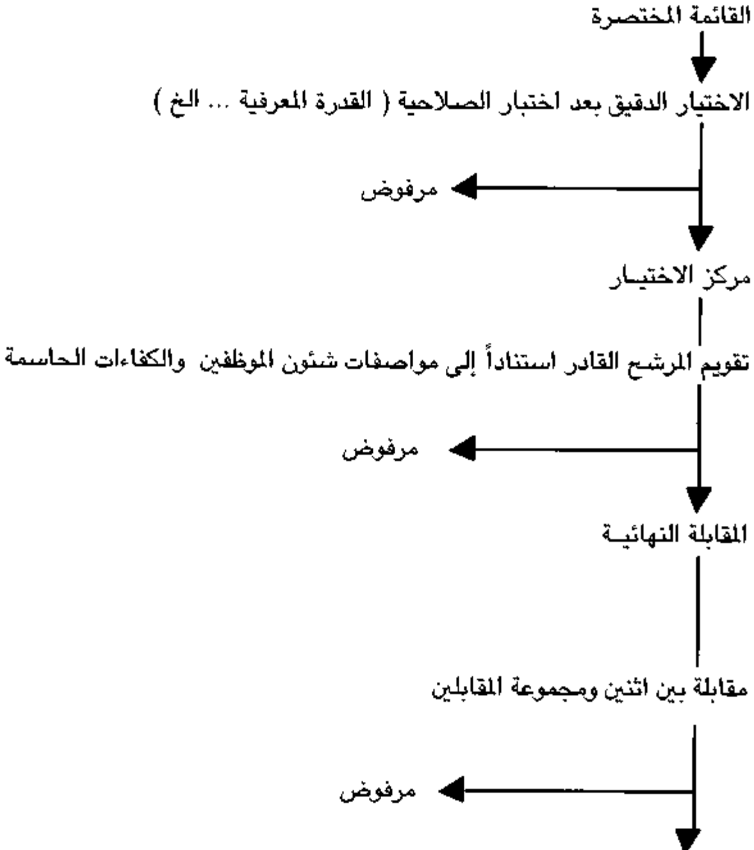
توقيت إعطاء التغذية المرتدة

إن إعطاء التغذية المرتدة بعد التقويم مباشرة يعني أنه من الصعوبة التراجع إلى الوراء من أجل التفكير ، وإعطاؤها بعد فترة طويلة من انتهاء التقويم يعني نسيان النقاط ذات العلاقة أو تُشوه عبر الوقت .

وإن الهدف من التقويم في أغلب الأحيان يحدد التوقيت لإعطاء التغذية المرتدة، وربما يتأثر ذلك أيضاً بالحاجة إلى جمع المعلومات من المصادر الأخرى ، والأنشطة أو الأشخاص .

ويبين المثال الآتي كيفية استخدام التقويم من مصادر متعددة ، بالاستعانة بالطرق المتنوعة ، التي يمكن أن تسهم في اختيار المشاركين في برنامج التدريب الإداري .

مثال (٨ -٣)


استمارة الطلب
مرفوض
يختار للقائمة المختصرة باستعمال السيرة الذاتية ومعلومات أخرى تتماثل مع مواصفات شئون الموظفين.
القائمة المختصرة
الاختيار الدقيق بعد اختبار الصلاحية (القدرة المعرفية ... الخ)
مرفوض
مركز الاختيـار
تقويم المرشح القادر استناداً إلى مواصفات شئون الموظفين والكفاءات الحاسمة
مرفوض
المقابلة النهائيـة
مقابلة بين اثنين ومجموعة المقابلين
مرفوض
التغذية المرتدة حول القرار والتطوير لخطة التدريب الشخصي .

إن توقيت إعطاء التغذية المرتدة للمتقدمين المرفوضين يمكن أن يُعدل في كل مرحلة. ويمكن أيضاً أن تقرر المنظمة كمية المعلومات التي تريد توفيرها للمشاركين ومتي تفعل ذلك . ومهما يكن فإن الفرد يستطيع أن يسأل عن كمية المعلومات التي يجب أن تعطي إلى المرشحين الناجحين الذين اجتازوا العملية . فهل هذه المعلومات ستساعد أو تعوق أداءهم؟ وهل ستعطى الرسائل الضالة أو الخاطئة حول ما تم تقويمه وما هو المطلوب منهم ؟ إن جمع المعلومات في النموذج المنظم يهدف إلى اكتساب صورة كاملة عن الشخص بقدر الإمكان . وأي مدير يجري عملية كهذه، لهو قادر على أن يقرر إما الحفاظ على اكتمال العملية كلها أو رؤية كل أسلوب منفصل على أنه يقدم معلومات قائمة بذاتها، ويمكن نشرها دون إفساد لأي مرحلة أخرى .

استعمال وسائل الإعلام لرسالة التغذية المرتدة :

هناك طرق متعددة لتوصيل التغذية المرتدة، ونحن نعرف مثال إرسال رسالة. وتستعمل وسائل أخرى وهي مناقشات وجهًا لوجه وتقارير التغذية المرتدة التي تتراوح في طولها من ملف إلى ملخص، ووقائع مختصرة. وكل طريقة تعطي نتائج بأشكال ونماذج مختلفة تحتاج إلى كميات متنوعة من التفسيرات والشروح.

إن بعض اختبارات قياس المهارات العقلية تنتج الخرائط والبيانات المعقدة والتي تحتاج إلى تحليل دقيق. وتكون عديمة الفائدة إذا تمّ إرسالها منفردة دون إسنادها ببعض المواد المساعدة. إن المقوِّم يستحق بعض التوضيحات والفرص التي تسمح له بالاستفسار عن النتائج وعن معاني التقويم.

إن المناقشة الشخصية (وجهاً لوجه) بمفردها يمكن أن تكون غير مرضية ، رغم اعتبارها مؤهلة بأن تكون أحسن طريقة معروفة مستعملة على نطاق واسع. إن استلام التغذية المرتدة يمكن أن تكون مرهقة ، وتحت مثل هذه الظروف فمن السهولة

أن تحرف الرسائل الشفهية، ويساء فهمها، وتنسى ولا يتذكر معظمها . ومن ثم يمكن أن تكون بعض أنواع السند المكتوب وسيلة مساعدة نافعة والأمثلة على كيفية تحقيق هذا يمكن أن توجد في بعض برامج مراجعة الأداء .

إن التقويم التمهيدي للأداء السابق عُملَ من المقيم والشخص الذي تمّ تقويمه والتبادل المسبق للاجتماع ، ويجب أن يتوصلوا إلى اتفاق خلال الإجراءات على التقويم استناداً إلى مجموعة الأهداف التي وضعت سابقاً . ويجب أن يُعمل سجل للاجتماعات القادمة والذي يتضمن التقويم المتفق عليه، وأهداف الفترة المقبلة وخطة التطوير . ويجب أن يوضع هذا مشاركة ويهدف إلى مساعدة الفرد في تحسين مستوى أدائه الحالي وتحقيق المجموعة التالية للأهداف . ويخدم السجل كتقرير للاجتماع ، ومساعدًا لتطبيق الخطة. ومراقباً للإنجازات وقاعدة للمراجعة القادمة.

وبربط التغذية المرتدة الشخصية والمكتوبة بهذه الطريقة ، فإنه يعطي الشخص الذي يتمُّ تقويمه الفرصة للسؤال، وتحدي و / أو عدم الموافقة مع التقويم. وهذا يمكن أن يساعد في إعادة موازنة القوة بتمكين من يتمُّ تقويمه من الحصول على تضمين تقويم الأداء. إن دور المدير هو إرشاد وتطوير وتمكين الموظفين من أداء دورهم بشكل فعال. ولا يمكن تحميل الموظف المسؤولية عن الفشل في تحقيق الأهداف إذا لم ينفذ المدير دوره. وهذا يسمح أيضاً للعوامل المحيطة أن تؤخذ بالحسبان . وكما رأينا ، من نظريات إدراك الفرد ، أن هذه العوامل طالما تستثني والأحداث طالما تعزى بشكل خاطئ إلى الفرد .

إن كمية المعلومات المكتوبة المتوفرة تعتمد على ما تنتجه الطريقة وقرار المقيم حول كمية التفصيلات التي يجب أن تعطى. فالتفصيلات الدقيقة جداً يمكن أن تحط من قيمة الرسائل الرئيسية، والمعلومات القليلة قد تعني أن التغذية المرتدة عامة وغير محددة. وهذا يمكن أن يمنع عمل المتابعة. وسنتكلم بشكل أكثر عن محتوى رسائل التغذية المرتدة لاحقاً .

من الذي يعطي التغذية المرتدة ؟

فإذا كان المدير المباشر هو المقيم ، فليس هناك سؤال يجاب عنه . فدور المدير كمراقب غير واضح في الوقت الحالي ، وسوف نناقشه بشكل مطول أدناه. ورغم ذلك ، فإذا اشترك أشخاص آخرون كمقيمين ، فيجب أن تعطى اعتبارات لكيفية تزويد التغذية المرتدة للشخص الذي تمَّ تقييمه والأدوار التالية في عمل المتابعة . فإذا ارتبط مدير من جزء آخر من المنظمة أو شخص آخر ليلعب دور الناصح ، فالحاجة إلى إعطاء الاهتمام إلى علاقاتهم مع المقيم ومع المدير .

هناك منظمة تبنت طريقة مشابهة لتطوير مديريها، حيث يمر المديرون العاملون خلال مركز التطوير وكجزء من عمل المتابعة وأسلوب تعلمهم كمقيمين في المراكز المتتالية والتي تتهيأ إلى المجموعة التالية من المديرين. فإنهم يعطون التغذية المرتدة لمن تم تقويمهم ومساعدتهم على تكوين خططهم التطويرية. وهذه تُناقش مع المدير المباشر ذى العلاقة مع إعطاء المساعدة من المقيم إذا طلبت منه . ويُصاغ عقد التعلم وتغيرات دور المقيم لأجل أن يصبح ناصحًا ، ومساعدًا، ومساندًا ، ومرشدًا للذين يتمُّ تقويمهم خلال تطبيق الخطة. فإن هذه الطريقة يمكن أن تعمل بشكل جيد إذا التزم كل واحد بجزئه من العقد . والمؤسف ، إنه من السهل أن يصبح دور الناصح قليل الأهمية، خاصة، إذا كان طرفي اللجنة غير متقاربين إلى بعضهم البعض، وإذا كانت كمية العمل لا تعترف بالوقت المطلوب أو إذا كانت المنظمة تشهد مستوى عالي من التغيير. فالحالة الأخيرة ، مهما يكن ، هو الوقت الذي تظهر فيه الحاجة إلى التعلم. ويمكن أن تظهر صعوبة أخرى عندما تكون الأبعاد الثلاثة لعقد التعليم غير منسجمة. وهذه العلاقة بحاجة إلى إدارتها بإتقان كي لا يعاني الذي يتمُّ تقويمه أو يخسر نتيجة للتصادم الشخصي بين طرفي المجموعتين .

والعلاقة تتطلب أيضاً المحافظة على السرية ، وكم هي كمية المعلومات التي يفترض أن تُعطى للمدير المباشر بعد التقويم الذي يكون مشاركاً فيه ؟ وكم يجب أن تتضمن بين المقيم أو الشخص الذي يعطي التغذية المرتدة والفرد المعني؟ .

فهذه الأسئلة تظهر لنا مشاكل حقيقة خلال العمل في سلسلة من مراكز التطوير. فالمدير المباشر يكلفهم، وهو شديد الرغبة في العمل على نتائج المركز ويضمن تنفيذ خطط التطوير. إن أداء أحد المرشحين يقترح أنه ربما توجد مشاكل متأصلة للشخص المعني. ويؤكد المقيم على استبعاد المدير المباشر عند مناقشة التغذية المرتدة، وبالطبع هو ليس سعيداً مع هذا الحالة. فإنه يريد معرفة ماذا يعمل لمساعدة تطوير الفرد ويشعر أنه يجب عليه أن يفهم كل احتياجاتهم . وبعد نقاش طويل، حُلت المسألة وذلك بالموافقة على مناقشة التغذية المرتدة بمرحلتين . المرحلة الأولى خاصة تُعقد بين المقيم والفرد. ويلتحق بهم المدير المباشر بعد ذلك لسماع ختام المناقشة وأن يشارك الذي يتمُّ تقويمه بكل ما يريد. وبعدها توضع خطة التطور من قبل الثلاثة.

إذا اشترك مقومون خارجيون ، فيحتاج الموضوع إلى الأخذ بعين الاعتبار إذا ما كان بالإمكان إعطاء التغذية المرتدة إلى المدير المباشر ، وإلى الذي يتمُّ تقويمه أو إلى كليهما معاً . فإذا كانت هذه المعلومات تعطى إلى المدير، ظهرت الحاجة إلى التأكد من كيفية تفسير هذه المعلومات. وهذه مهمة في حالة قياس العمليات العقلية. وعلى المدير المباشر أن يكون عارفاً الطريقة المستعملة ومضامين نتائج الأفراد. وبعض نتائج الاختبارات تكون على صيغة مخططات ورسوم بيانية أو صورة كاملة عن الفرد. فإذا أُعطيت هذه المعلومات الأولية إلى المديرين، فيجب أن يضمن الشخص المسئول عن المركز فهمهم للمعاني والحالات التي استُعملت فيها. ولبعض هذه الأبعاد والعبارات معاني خاصة محددة. وهناك بعض الحالات تكون فيها معلومات التقويم قد أُعطيت للمديرين استعملت في أغراضٍ أخرى. لذا تظهر الحاجة للتوضيح وربما الضمانات من المديرين المباشرين بما يتعلق باستعمال هذه المعلومات. وسوف نناقش تأثير هذه والسرية لاحقاً .

أين ومتى يجب أن تعطى التغذية المرتدة ؟

هناك منظمة نعرفها تُسمى نظام التقويم " مراجعة تقويم العمل ". والتي لها معنى مخالف للعاملين أكثر منا جميعاً.

والحكمة المقبولة هي وجوب إعطاء التغذية المرتدة على انفراد، وفي محيط مريح حيث يكون المشاركون هادئين وبعيدين عن المقاطعة . وبشكل معتاد ، فإن هذه المناقشات تعقد في مكتب المدير . فإذا كانت ثقافة المنظمة وطريقة المدير مريحة ومنفتحة ، ويعمل الموظف في هذا الموقع ، فحينئذ تكون هذه هي الطريقة المثالية. ومهما يكن ، فإذا كانت هذه الشروط غير موجودة والعلاقات أو الجو العام الذي يسوده الانتقاد والمساءلة . فيصعب على الفرد أن يرى غرفة المدير موقعًا يساعد على الانفتاح والصراحة للمشاركة في عمليات الأداء .

ويجب أن يعطى الوقت الكافي للطرفين لأخذ الفرص للتفكير والاستجواب. ومن المهم أن تحل جميع قضايا الشك أو الصراع خلال المناقشة. فإن عدم التوصل أو عدم إنهاء جميع الأمور المتعلقة بالموضوع يترك بصمات غير مفيدة ، وذلك بكل بساطة يؤدى إلى وصول الشخص المتعين التالي مبكراً بخمسة عشرَ دقيقة.

فنظام وترتيب الغرفة المستخدمة يمكن أن تساعد أو تعوق جلسة التغذية المرتدة، ويمكن أن يعد وجود المكتب حاجزاً – وخصوصاً إذا كان مغطى بالعدد الكثير من الملفات والصواني والهواتف والصور والنفايات الناشئة عن ممارسة العمل اليومي . والبديل ، فإن المكتب الخالي يمكن أن يكون مُنذِراً. فحجم، وطول وموقع الكراسي تعطي أيضاً رسائل، ويجب أن نفكر بتنظيم الأثاث ، حتى إن لم يأخذ وقتاً طويلاً في تغيرها ، وذلك لأهمية توزيعها وترتيبها والتأثير غير المتعمد على المناقشة .

التهيئة لإعطاء التغذية المرتدة :

يحتاج كل من يعطي التغذية المرتدة ومن يستلمها إلى الوقت الكافي لتحضير أنفسهم للمناقشة. وإنهما بحاجة إلى المساحة للتأثير على التقويم، والتوصل إلى الختام ، والتخطيط إلى محتوى أبعاد المناقشة، وتوليد الأفكار لمتابعة العمل . فإذا كان ميزان الوقت الموجود بين جلسات التقويم والتغذية المرتدة طويلاً جداً ، فتكون الأفكار ثابتة، إذا كانت مبكرة جداً. فيمكن أن ينظر إلى أداء الذي يتمٌ تقويمه خارج عن الواقعية والبعد. وحوالي الأسبوع يظهر من خلال تجربتنا أنه كاف ، ولكن مدة الوقت تحتاج بوضوح إلى أن تعكس احتياجات المنظم والأشخاص المرتبطين .

فلا يعني بالضرورة الاستعداد الناقص أن جلسة التغذية المرتدة ستكون غير منتجة ، ولا حتى الاستعداد التام سيضمن نجاحها. على كل حال ، وحسب نظرية النص، فإن الأفراد المشتركين ، الذين يتنبئون ويمرون من خلال بعض التدريبات العقلية للسيناريوهات المرغوبة، فالتدريب للمقيم والذي يتمٌ تقويمه كليهما ، والذي يتضمن بعض من لعب الأدوار والتحضير سوف يساعد على تحاشي الفوضى أو التخيل حول المناقشة الوشيكة. ويجب أن تتضمن استعدادات المقيم الآتي :

- البيئة المادية، كما ذكرنا أعلاه،
- طريقة المناقشة ، هل تكون جلسة رسمية أو غير رسمية للتبادل أو أخبارية فقط ؟
- طريقة إجراء المناقشة ، من الذي يبدأ ، من المسؤول ، وكيف يتم الاتفاق ؟
- أي دور سوف يتبع كل منهما ؟ هل هما متكافئان ؟ أم ستكون أدوار المدير والعاملين مخلدة، ومن سيأخذ مسئولية ماذا؟
- محتوى التغذية المرتدة فما هي الرسائل التي يجب أن تُعطى ، ومن الذي يعطيها إذا توفرت الفرصة المناسبة نفسها ومن سيستلم الرسائل وما هي أفضل طريقة لتوصيلها؟

■ كيف تخلق الفرصة الملائمة لأجل إعطاء المزيد من الرسائل المهمة البناءة ؟

إن من المفيد للتهيئة الفكرية أن تأخذ وتسجل بعض الملاحظات. ويجب أن يتحاشى المقيم من خلق جدول أعمال ثابت. والحاجة تظهر هنا إلى بعض من المرونة إذا كان من يتم تقويمه قد تهيأ لذلك ، وبوجود بعض الأفكار لديهم حول ما ستكون عليه المناقشة .

إن تهيئة من يتم تقويمه تكون على الأرجح ارتدادية ، ولكن بعض الملاحظات ربما تبرهن على أنها مفيدة أيضاً. وهذا الارتداد يجب أن يتضمن :-

■ كيفية الأداء خلال تقويمهم .

■ ما الذي يؤثر على الأداء ، ومن ضمنها العوامل الداخلية والخارجية ؟

■ كيف يقارن بسلوكهم الطبيعي .

■ أسباب أي من الاختلافات .

■ المجالات التي يمكن أن يحصل على بعضها التحسينات ، وكيف يمكن تحقيقها بشكل أفضل .

دور وطريقة المقوم خلال مناقشات التغذية المرتدة :

هناك ثلاثة مواقف يمكن للمقوم تحديدها لأجل البدء بعمله ، ومن خلال السيطرة على السلوك والطريقة الخاصة المتبناة في إعطاء التغذية المرتدة، يجب أن تدمج مع الطريقة المفضلة والطبيعية لدى المقيم في العمل . إن لعب الدور، لنماذج السلوك الجديد أو المختلف، يمكن أن يظهر خطأً ويمكن أن يكون ضاراً بشكل شامل وصادق من التصرف الطبيعي .

والمواقف الثلاث هي :

١- تبليغ الذي يتمٌ تقويمه ماهية نتائج التقويم في :

- بيان الجيد من غيره وأين وجِدت مواقع القوة .
- الإشارة إلى ما هية جوانب الأداء السيئة أو أين وجدت نقاط الضعف .
- توضيح الطرق التي يمكن بواسطتها تزيد فاعلية الأعمال المختلفة.

٢- السماع إلى وجهات نظر الذين يتمٌ تقويمهم حول أدائهم وخبراتهم خلال التقويم وسماع نتائج انطباعاتهم ومشاعرهم. ولا يجوز تزويد أي مقدار من المعلومات إلا إذا طُلبت ولا يجوز للمقيم أن يوفر أي إرشاد أو رأي. والدور هو مساعدة عملية الانعكاس ، والبحث عن بصيرة وفهم سلوك الذي تمَّ تقويمه، ويعتبر من الضرورة أيضاً توجيه الذي يتمٌ تقويمه ومساعدته في تخطيط أي احتياج إلى التطوير لزيادة الفعالية .

٣- تركيب توقعات الأداء لكل من المقيم والذي يتمٌ تقويمه، ويمكن تكوين صورة متكاملة من زاويتين (كلها بواسطة المقومين الآخرين خلال التقويم) ويمكن إضافة العوامل المساعدة، والتي لا تُعرف من قبل الأطراف الأخرى . وهذه المناقشة المشتركة تمكن الأحاسيس للمساءلة والحصول على الفهم العميق. ومن هذا يمكن إحداث خطة للتطوير واقتراح طرق تنفيذها والموافقة عليها.

ونظرياً، من المفترض أن يؤدي النموذج الثالث إلى الالتزام التام أكثر من ناتج الآخرين.

ولأن الطرق المختلفة تؤدي إلى إنتاج معلومات بصيغ مختلفة ، والتي تحدد الدور الذي يمكن أن يتبناه المقيم. فصورة القياس النفسي تتطلب أن يبلغ الفرد عن نتاج الاختبارات والاستفتاءات . ومن الناحية الأخرى ، وربما يحتاج إرشاد الأداء إلى الاستماع . وشبهًا لذلك يتأثر الدور بالاستخدامات المختلفة لأي من الطرق

الموضوعة. إن عمليتي الاستقطاب والاختيار يؤدي إلى إنتاج قرارات محددة والتي يجب أن تبلّغ وتفسّر للذي يتمُّ تقويمه .

إن الإرشاد الوظيفي سهل الانقياد إلى التركيب ، فى حين أن التطوير الشخصي يميل إلى مشاركة المقيم في دور الإرشاد بشكل أكثر .

إن الطريقة الفردية والمفضلة لدي الطرفين لها علاقة بالموضوع. ونحن نشير أعلاه إلى طريقة المقيم . وكذلك للذين يتمُّ تقويمهم ، لهم الطرق المفضلة لسماع نتائج التقويم فالبعض يفضل إعطاء الفرصة للتفكير بالمعلومات والعودة بالأسئلة والنقاط التي تحتاج إلى توضيح . والبعض الآخر يريد أن يتأكد من فهم المقيم التام للعلاقات الموجودة بين الأبعاد المختلفة للموضوع وكل المعلومات المحيطة بأدائهم خلال عملية التقويم . وربما يحتاج الذين يتمُّ تقويمهم المساعدة في سماع ما يعطي لهم .

وتوجد فرص كبيرة للاختيار وتطوير المهارات في عملية التغذية المرتدة. ونجد أنفسنا دوماً تواقة إلى التركيز على المهارات المطلوبة من قبل المقيم لإعطاء التغذية المرتدة. وكما ذكرنا أعلاه، فإن استلام التغذية المرتدة تتطلب المهارات ، التي يمكن تعلمها وتحسينها مع الممارسة. ومن ثم فإنه يجب أن يراعى تدريب من يتم تقويمه، إلا إذا تواجدت أسباب قوية تؤدي إلى عدم إجرائه ويمكن تزويدها في الوقت نفسه.

محتوى التغذية المرتدة

التركيز على السلوك :

لقد تم القبول الآن بأن الفرد الذي يتمتع بشخصية ثابتة بالمقارنة بالآخرين هو الذى لا يمكن تغييرشخصيته بسهولة. وعلى كل حال ، فإن السلوك يمكن أن يتغير أو يتطور. وربما يتطلب ذلك عملاً وجهدًا شاقين، ولكن الفرد يستطيع أن يتخذ عملاً ينتج عنه تغيرات أو تحسينات على الأداء . فتقويم الأداء، والذي يهدف إلى حد كبير

إلى تحسين السلوك في العمل ، يجب أن يركز على كيف وماذا يعمل الفرد. إن تقويم الشخصية، إذا تم عمله ، يجب أن يبقى ، في سياق العمل، وأن يهتم بتأثير شخصية الفرد على السلوك .

التركيز على الملاحظة (المراقبة) :

ناقشنا في الفصل الثاني عملية الإدراك ، وحددنا مصادر الانحياز ، وخاصة المواصفات. فإذا ركزت التغذية المرتدة على ما يرى أو يسمع خلال التقويم ، فإن فرص الخطأ التي ترتكب ستقل حتماً . وكل من يزود التغذية المرتدة عليه أن يكون حذراً في عدم تحديد دوافع الاستدلالات والصفات من ملاحظاتهم . ويجب أن يكونوا حذرين في محاولتهم على تأكيد تضمين النظريات الشخصية .

عندما توضع التغذية المرتدة معاً من الملاحظات والتقويمات التي عُملت من قبل الملاحظين الآخرين ، فمن المفروض أن تدقق لأجل ضمان أن تكون دليلاً وليس نتاج تحيزات أخرى .

التركيز على الوصف :

ليس من الضروري أن تكون قيمة الأحكام للسلوك مساعدة. حتى عندما تكون القرارات قد اتُخذت حول الأفراد أو عندما يرتب المقومين بقدر علاقته مع بعضهم، ويجب أن يتمركز التقويم والتغذية المرتدة على فعالية أو عدم فعالية الأداء. أما في حالة ضبط العمل، يجب أن يكون الاهتمام على مناسبة الأداء وتماشيه مع متطلبات المنظمة أكثر من كونه " جيداً " أو " سيئاً " .

فعند الاختيار ، يجب أن يكون القرار مبنياً على أساس " الأحسن " بين الفرد، والعمل والمنظمة. فما هو " الأحسن " في مجموعة من الظروف ربما يكون " الأسوأ " في ظروف أخرى . حتى عندما اشتمل على نفس الأشخاص ونفس المنظمة، معتمداً

على الظروف ، والتي يمكن أن تكون علاقة غير منتجة يمكن أن تعطي ناتجاً مختلفاً عندما يضاف العمل " الملائم " إلى المعادلة. وعندما يكون مستعملاً لأغراض التطوير، يجب أن يوضع تركيز التغذية المرتدة على كيفية المحافظة على نقاط القوة، وتحسينها والبناء عليها، وعلى كيفية تحسين وتقليل أو احتواء نقاط الضعف.

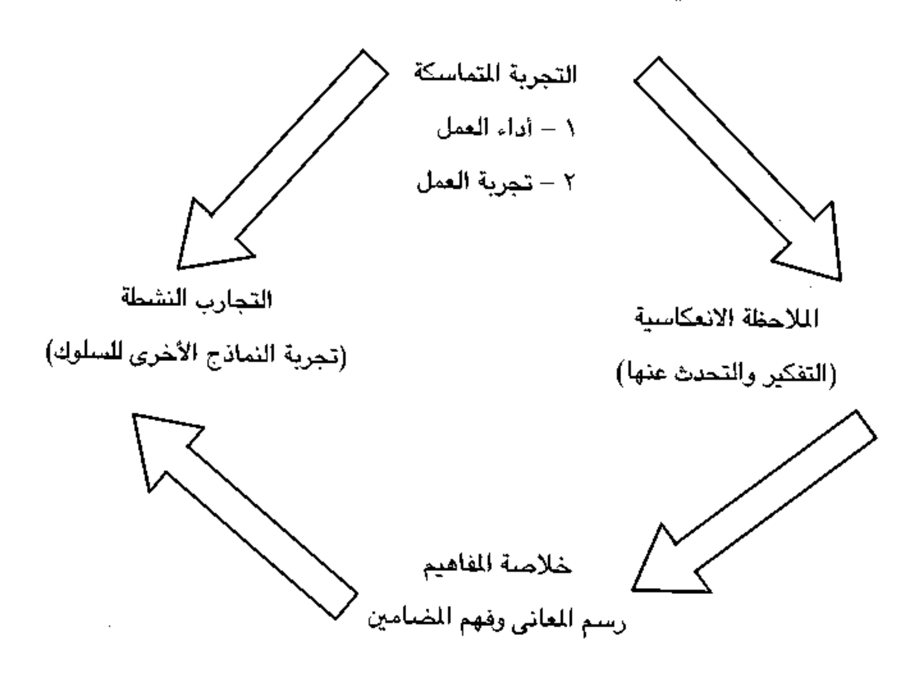
التركيز على ماهو محدد :

وهذا لا يعني أن التفاصيل الدقيقة والممتازة يجب أن تكون تغذية مرتدة. ويفضل استعمال الأمثلة المعروفة والتي يمكن تعريفهما من قبل الفرد بشكل بناء. والابتعاد بقدر الإمكان عن التعميمات و/أو الأفكار المجردة. فإنه من الصعب إعطاء نقطة عامة من دون أن تكون شاملة وإلا سوف تضيع هذه النقطة. وما شابه ذلك، فليس من السهولة الابتعاد عن التحديد لأجل أن يجعل المناقشة مركزة على المواضيع المحددة وتفقد رؤية الرسالة بشكل شامل. وهذا يعني لماذا يكون إعطاء التغذية المرتدة يتطلب المهارة.

التركيز على النماذج البديلة للسلوك :

إنه لن يساعد أحداً أن يعرف إذا طُلِبَ منه كيف يعمل الشيء بشكل جيد فقط. فإن طرق بناء تحسين الأداء والتي تم تعلمها من الخبرة والأداء نفسه تعد جزءًا من عملية التعلم .

ويمكن استعمال (دورة تعلم كولب – ١٩٧٤) لتساند خطط التطوير . وهي تبين أربعة مراحل للتعلم والتي تبدأ من:



شكل (١/٨) دورة تعلم كولب (Kolb)

ويجب أن تهدف جلسة التغذية المرتدة إلى مساعدة التأثير و المعاني المتضمنة للطرق والتي يمكن أن تحسن الأداء مستندًا إلى الخبرة الواقعية. إن عملية استعراض الطرق المتعددة لإكمال المهمة أو أداء مجموعة من المهارات التي تسهم في تجريب واستكشاف أي وسيلة من السلوك التي تلائم الفرد والمهمة بشكل أفضل .

ويمكن أن يكون للإرشاد أو التدريب إسهاماً إيجابياً إلى دورة التعلم . إن

استعراض المزيد من الطرق الفعالة للأداء هي الظاهرة المميزة للعمل :

- اعملها بشكل طبيعي
- اعملها ببطء
- تعملها معــي
- ولنبـــدأ

(شعر أطفال في فترة الحضانة)

فالمدرب الماهر يستطيع أن يتعرف حاجة المتعلم في تبني ما عرض عليه من أنواع السلوك . بتقديم مجموعة بديلة تمكن الذي يتمُّ تقييمه من اختيار ما يصلح والابتعاد عن طريقه (أنا أعرف أحسن). إن مشاركة الأفكار وتركيبها ، أفضل من إعطاء الجواب ويمكن أن يكون أيضاً أكثر فائدة وفي بعض الأوقات حتى المدرب نفسه يمكن أن يتعلم شيئاً .

التركيز على المعلومات التي تفيد المستلم :

يجب أن يسأل الشخص الذي يعطي التغذية المرتدة عن مدى قيمة وأهمية المعلومات للشخص الذي يتمُّ تقييمه، ويجب الاهتمام بالابتعاد عن إعطاء معلومات التغذية المرتدة لنفسها فقط ، أو لإرضاء الحاجات الشخصية لمن يتمُّ تقويمه.

وبالمثل ، يجب أن تتعامل التغذية المرتدة مع جوانب السلوك التي تمكن الفرد من أن يعمل شيئاً من ضمن قدرته على اتخاذ القرارات. ومثال على ذلك ، فإنه ليس من الواقع أن يحافظ الموظفين على الإدارة الفعالة في ميزانية النسخ الفوتوغرافي بشكل عام ، إذا لم تكن لديهم القدرة على التأثير في كمية النسخ التي استهلكت من قبل موظفي المكاتب الأخرى .

التفكير في كمية التغذية المرتدة المعطاة :

يستطيع الفرد أن يعالج عددًا محددًا من الأفكار في وقت واحد . فإنه من المقبول أن تكون سبعة بنود مفصلة.

ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار كمية التفاصيل التي تُعطى خلال جلسة التغذية المرتدة. وإذا كانت الكمية كبيرة فمن الأفضل إيجاد بعض الطرق لأجل تصنيف المعلومات و / أو تنظيم عدة جلسات متفرقة . وربما يمكن استعمال الجلسة الأولى لتوضيح المواضع العامة والتخطيط لكيفية إدارة الجلسات الأخرى. والهدف رغم كل ذلك يكون لمساعدة الفرد على التصرف، والمعلومات الكثيرة يمكن أن تترك الذي يتمُّ تَقييمه في مركز لا يعرف من أين يبدأ أو يحاول أن يعمل كل الأشياء في نفس الوقت.

ومن ثم فعلى المقيم أن يقرر ما الذي يمكن إعطاؤهُ من المعلومات وما الذي يمكن حذفه. ويجب أن يشتمل على جميع المعلومات التي لها تأثير على النجاح بشكل عام ، كذلك التي يحتاج إليها الذي يتمُّ تقييمه. ويكون مناسباً في بعض الأحيان أن تسأل الفرد الذي تمَّ تقييمه عن الذي يريد أن يعرفه، وهذا يحتاج إلى أن يكون متماشياً مع ماذا يجب أن يعرف كنتيجة للتقويم. ولا حاجة لذكر أنه من الممكن أن الاثنين يكونان مختلفين ، وهذه أيضاً قرارات صعبة بحاجة إلى مهارة في اتخاذها .

التركيز على محتوى الرسالة :

يجب أن يكون التركيز خلال إعطاء التغذية المرتدة على ماذا يقال ، أكثر مما لماذا تمَّ عمل التقويم.

ويجب شرح السبب من التقويم للأفراد الذين سيتم تقييمهم خلال فترة الإعداد الأولية، والتعليمات الأولية وبداية التقويم. والطريقة التي يتواصل بها مع المشاركين منذ البداية لها تأثير مباشر على قبول التقويم والتغذية المرتدة ، وإدراك قيمته من

قبل الذي يتمُّ تقييمه. لذلك ، فإن طريقة وبناء وتوصيل هذه الرسالة الأولية إلى المشاركين تكون حرجة.

وبالمثل، فإن محتوى رسالة التغذية المرتدة تتطلب التفكير. ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار كيفية معرفة الذي تمَّ تقييمه، ماذا قيل وكيف تمَّ تفسير هذه الرسالة ؟ وعدم تفسيرها يجب التوضيح لأية تضخيم للرسائل أو مواضيع فُسِرت خطأ أو أُسيء فهمها خلال إعداد الشخص لجلسة التغذية المرتدة. ويعد نوعاً من المساعدة التأكد من المحتوى مع أحد المقومين الآخرين.

الاتصال عملية ذات اتجاهين :

حيث إنها تحتوي على إعطاء واستلام الأفكار. بالإضافة إلى إرسال الرسالة ، ويجب على المقيم أن يتأكد من استلامها وفهمها بشكل صحيح. وهذا يشمل :

- تلخيص كل نقطة بوضوح وإيجاز قبل الانتقال إلى نقطة أخرى .
- إعطاء وقت للذي يتمُّ تقييمهم لاستيعاب كل نقطة قبل الانتقال إلى نقطة أخرى ؟
- سؤال الذي يتمُّ تقييمه بإعادة الرسالة أو تلخيصها .
- تشجيع الذي يتمُّ تقييمه على توجيه أسئلة إذا لم تكن الرسالة واضحة أو إذا لم يكن متأكداً من معناها .
- مساعدة الانطباع باستعمال طرق الاستماع النشطة .
- إنهاء المناقشة وذلك بتزويد وسؤال الذي يتمُّ تقييمه بإعطاء ملخص شامل للنقاط المهمة وعلى ما اتفق عليه .

ويتطلب من المقيم أيضاً أن يستمع بإصغاء لانطباعات الذي يتمُّ تقييمه وتلخيصاته . فالاستماع الفعال يمكن أن يكون مساعداً، ولكن ربما يكون ضرورياً لإعادة فتح نقطة إذا كان هناك أي شك حول مستوى الفهم. إنه لمن المخجل في هذه

المرحلة من التقويم أن يترك الذي يتمُّ تقييمه إلى المناقشة الحادة حول التطوير في الاتجاه الخاطئ ؛ نتيجةً لعدم الفهم البسيط والذي حصل من خلال جلسة التغذية المرتدة.

تكون المعلومات ملكاً لمن تمَّ تقييمه حال إعطائها :

الذي تمَّ تقييمهُ له الحق في عدم عمل أي شيء على أساس نتائج التقييم أو تغير سلوكهم. ولا يجب عليهم تعلم مهارة أخرى. وعلى أي حال ، فإذا كان هذا القرار هو المرحلة الأخيرة في التقييم، فإن المدير المباشر والمنظمة يجب أن تفكر في موقفهم. ومن الطبيعي أن نسأل بعض الأسئلة كمثل لماذا يتصرف الفرد بهذه الطريقة .

مثال (٨ – ٤)

خذ المثال التالي ، والذي يعتبر طبيعياً، وفكر كيف يمكن أن ترد على هذا الموظف :

ولقد تقرر أن يقدم خطة لمراجعة الأداء. وتطلب المنظمة من مديريها أن :

- تقييم مستوى مهاراتهم الحالية في إدارة اجتماع التقييم.
- المشاركة في تصميم تدريب يرفع مهاراتهم الحالية إلى المستوى المرغوب.

ورفض مدير واحد، بعد إجراء التقويم، المشاركة في التدريب والخطة معًا . ولم يُعرف السبب وراء هذا الرفض .

ويجب معرفة أسباب هذا الرفض وإلا فإن القرار لن يتغير ، ومستقبل الموظف كمدير يحتاج إلى التفكير به، فالموظفون جميعهم وبشكل كامل يحتاجون إلى تنفيذ طلبات معقولة كجزء من عقد التوظيف، فهل هذا الرفض هو طريقة إدارية مقبولة والمشاركة في فرص التدريب والتطوير التي وفرت لضمان تنفيذ الطريقة بشكل تام، ورفض طلباً معقولاً ؟

إنهاء جلسة التغذية المرتدة يجب ألا يَترك من تمٌ تقييمه ضائعاً :

يجب أن ينتهي الاجتماع بنهاية واضحة ومتفق عليها. ومثالياً ، هذه يجب أن تكون خطة العمل التي يلتزم كلا الطرفين بها بتمامها. فإذا فرضت هذه الخطة من قبل المقيم ، فمن المستبعد تحقيق تعليم دائم حقيقي وفعال (ويمكننا أن نقضي وقتاً كثيراً بمناقشة أهداف وأغراض التعلم أكثر من المجال المسموح لنا به هنا). فإذا تم التقويم وذلك لسبب ضعف الأداء، وكانت النتيجة على هيئة عمل عقابي ، فنحتاج هنا إلى جهد زائد لضمان حصول أشياء أخرى أكثر من تأمين إذعان الذي تمَّ تقييمه.

ولأجل التمكن من القول : إنه قد تم تحقق التعلم، فهناك شيء واحد من المفروض أن يكون مختلفاً. فليس هناك حاجة للحصول على معلومات جديدة أو أكثر أو تطوير المهارة، أوتحسينها أو وضعها للممارسة. فمن المفروض، عند تحضير الذي يتمٌ تقييمه للتعلم ، أن يفهم أسباب الاحتياج إليه . والسبب في تغير أو تعديل السلوك. ويجب أن تكون النتيجة مفهومة أيضاً. ومن مسؤولية الشخص الذي يعطي التغذية المرتدة أن يضمن تحقيق حالة الاستعداد وفي نهاية جلسة التغذية المرتدة أن يكون الذي يتمٌ تقييمه عارفاً بشكل واضح :

- ما هو المطلوب منهم عمله ؟

- ما هي الموارد المتوفرة لمساعدتهم لتحقيق النتائج النهائية المرغوبة ؟
- كيف يراقب التقدم ؟
- كيف تدار المراجعات مستقبلاً ؟
- كيفية تقويم فاعلية العمل ؟

وما يشبه ذلك ، فالمقيمون ، وخاصة إذا كانوا المديرين المباشرين ، يجب أن يكون واضحًا لديهم ماهية دورهم مستقبلاً ، ودرجة ارتباطهم ، وما هي الأعمال التي يجب عليهم الالتزام بها. وهذا سيكون مشكلة إذا تم استعمال مقيمين خارجيين

إن ارتباط الذي يتمُّ تقييمه ودرجة التزامه (ضمن حدود موارده) يجب أن تناقش عند كتابة الموافقة المبدئية والتي تتعلق بمشاركتهم في مجمل عملية التقويم .

فالموارد الداخلية المتوفرة من الأقسام الأخرى للمنظمة يجب أن تحدد أيضاً وأن تلتزم من البداية ، ومن المفروض أن يعمل على الأقل بعض الالتزامات الأخلاقية، حتى لو كانت الاحتياج للموارد المحددة مساعدة المقيم لتزود التغذية المرتدة ومتابعة العمل الذي لم يكن معروفاً في بدء العملية .

النتائج حول إعطاء التغذية المرتدة :

إن إعطاء التغذية المرتدة ليست بالسهلة فإنها تتطلب :

- المهارة .
- الشجاعة .
- المكان .
- الوقت .
- التخطيط .

- الفهـــم .
- القدرة على التعاطف واحترام الآخرين .

وكل هذه ، مثل النواحي الأخرى للدور الإداري : يمكن اكتسابها من خلال التعلم ، ويمكن تحسينها مع الممارسة والتطوير . ولكن ، كما قلنا سابقًا، يجب تحديد المهارات سلوكياً ، وتقييمها على أساس المعايير التي تمَّ إقرارها سابقًا، والتغذية المرتدة للتقويم وخطة العمل المعمولة لتطوير وتحسين المهارات المطلوبة .

هل هناك اختلافات في إعطاء التغذية المرتدة ؟

هناك طريقتان ممكنتان لتقويم مهارات المدير في إعطاء التغذية المرتدة ، **الطريقة الأولى** هي مراقبة أو تسجيل أدائه على شريط فيديو خلال الدور الذي يلعبه في جلسة التغذية المرتدة . أما **الطريقة الثانية** على الشخص المستلم للتغذية المرتدة أن يقوم بإعطاء تغذية مرتدة عن عمل المدير أيضاً.

وهذه الطريقة الأخيرة تتطلب الشجاعة والرغبة الصحيحة للتعلم – وخصوصاً إذا كان الشخص الذي يعطي التغذية المرتدة وهو المدير المباشر والشخص الذي تمَّ تقييمه هو الموظف الذي بإمرته.

تنفيذ خطة العمل :

قبل التفكير في نوع العمل الذي يؤخذ كنتيجة للتقييم ، علينا أن ننظر إلى بعض المبادئ العامة . وهذه تخص تخطيط وتنفيذ الخطة ، ومراقبة تنفيذها وإسهامها تجاه النتائج المرغوبة ، وتقييم فعاليتها الشاملة ، وإجراء مراجعة وتقويمات مستقبلية لها. وبغض النظر عن سبب تقييم الأداء أو الطريقة الخاصة التي استخدمت ، فهذه المبادئ الموضحة تبقى دائماً كما هي . وبما أن الأفراد مسؤولين عن تطويرهم الشخصي وتعلمهم ، فلا يمكن للمدير أن ينيب أحداً للقيام بمسؤولياته نيابة عنه لضمان تطوير موظفيه، ويجب أن تكون هذه عملية منتظمة

ويمكن تزاوجها مع طموح الفرد وحاجة المؤسسة . ومن ثم ، يجب أن تكون الخطط المعمول بها واقعية ، ويمكن تحقيقها ، وتنفيذها وتقييمها.

التخطيط لعمل المتابعة :

يمكن أن يخطط للعمل سواء كان على صعيد الأفراد أو الجماعات ومن المفروض أن يحتوي على أربع عناصر رئيسية :

- مـاذا ما هو محتوى الخطة والنتيجة المرغوبة ؟
- من هو من المسؤول عن تحضير الخطة ؟
- كيـف يتم تنفيذ الخطة ؟
- متى يؤخذ القرار بالعمل ؟

ويجب أن يكون المحتوى محدداً ومفصلاً كما هو مطلوب . ويجب أن تبتعد الخطة عن الصلابة وأن تكون قابلة للتغيير. وربما تطالب الظروف والناس بالتغيير الذي لا تسمح به في الخطة غير المرنة. فكثرة التفاصيل الدقيقة يمكن أن تؤدي إلى انعدام المرونة. ومهما يكن فالخطة العامة يمكن أن تكون غير واضحة وتنقصها المعاني الحقيقية مستقبلاً ولا تعطي أي مساعدة أو إرشاد . والنتائج المرجوة من الخطة، مهما يكن ، فإنه يجب أن تكون محددة كأغراض عامة وأهداف محددة. ويجب أن توضع بشكل سلوكي .

ويجب أن تكون الخطة واقعية ويمكن تحقيقها ، فالمعني المفهوم للواقعية ، من المفروض أن يشمل ظروف وثقافة جميع الأفراد المشتركين في المنظمة . وما يمكن إنجازه يجب أن يهتم بقدرات وطاقات المنظمة والأفراد لتنفيذ الخطة ، وتحول النيات إلى العمل . ومن المفروض أيضًا أن يؤخذ بالحسبان كل الإعاقات التي يحتمل أن تزيد مع عمر الخطة .

ويجب تسمية المسؤولين عن تنفيذ الخطة . وأن توضح لهم مسؤولياتهم وأن يوافقوا أو يفهموا على ما يراد منهم عمله ويجب أن يكونوا على علم بموضوع الخطة والذي يتمُّ تقييمه ومستلمي العمل وبدورهم ، وما هو المخصص لهم ، ومن هو المسؤول وعن ماذا . ومثالياً ، يجب على كل المعنيين أن يشتركوا في تكوين الخطة ويوافقوا على محتوياتها.

إن الطريقة التي تعمل بها الخطة تعتمد على عدة عوامل. وثقافة المنظمة تحدد أي الطرق التي يمكن أن تُؤخذ بعين الاعتبار وما هي الطرق القابلة للاستخدام وتراثها، والمعايير والطموحات لها علاقة مباشرة بما يفكر به صانعو الخطة بشكل واقعي. وهناك عبارة واحدة كلاسيكية تقال بما يتعلق بتقديم مراكز التقويم في منظمة نعرفها : "نحن لا نستطيع عمل ذلك ، إذا لم يكن موجوداً عندنا مسبقاً"

وبالمثل ، فإن للموارد المتوفرة ضغوطها . فإن توفير المال الكثير يمكن أن يسبب ضغوطاً كثيرة كالتي يسببها قلة الموارد . فإن الحاجة إلى الصرف يمكن أن تسبب ضغطاً على جعل الخطة غالية التكلفة وترتبط بعمل له علاقة بالإسراف أكثر مما يكون منتجاً وقليل الكلفة .

وإن الفترة الزمنية للخطة يمكن أن تحدد اختيار الطرق ، فالحلول "السريعة والتي تحمل تحفظات" صممت لأجل إرضاء حاجات محددة والتي لا يفترض أن تطمح إلى أن تكون أكاديمية دقيقة، ولكن يمكن أن تكون فعاله وسريعة. والبديل لذلك، فإذا لم يحدد الوقت والمصداقية الخارجية المهمة ، فيفترض أن تبذل الجهود لأجل التأكد من صلاحية المحتوى .

وإن توفر القدرات والمهارات التي يراد بها تنفيذ الخطة، ليؤثر على تكوينها والقرارات حول كيفية تنفيذها و تؤثر كذلك على اختيار الطرق المحتملة ، وكيف ، يمكن تحقيق الخطة إستراتيجياً .

ويجب أن نفرق بين الخطة القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل . ويفترض أن

تعكس هذه الفترات الزمنية على كمية التفضيل المعطاة . ويجب أن تكون الخطط القصيرة الأمد مفصلة ومحددة الأهداف ، وتعني تحديد المستويات وتوزيع الإنجاز .

والخطط المتوسطة الأمد فتكون بشكل عام لمدة سنة أو سنتين ولذلك يفترض أن تكون مهتمة بمواضيع عامة . ومن المحتمل أن تحتوي على الخطوات المعدّة لتحقيق الأغراض . ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار التنبؤ بالعوامل التي تتدخل والتي تؤدي إلى تغير الخطة . ويتأمل من الخطة الطويلة الأمد أن تكون عامة ، وتحتوي أيضاً على مقاصد وأهداف ، والحاجة إلى تحديد الخطوط العامة لتحقيقها. ويفترض احتواؤها على الخطط الطارئة . ومن المستحسن أن تشمل تفاصيل حول كيفية مراجعة وتصحيح الخطة .

وضع الخطة قيد التنفيذ:

من المفروض أن تكون الخطط مرئية ، فالخطة المطبوعة على صفحات نظيفة ومخبأ في أحد الأدراج تكون ميتة . والخطة المنفذة هي ذات صفحات مطوية الزوايا وقذرة. ويرجع إليها الناس بانتظام ويتكلمون عنها ، ويتحمسون لمضمونها ، أو يرثون لها ، ويتصرفون من خلالها .

ومن خلال تجربتنا ، وجدنا أن قلة الموارد نادراً ما يكون مسؤولاً عن فشل تنفيذ الخطة . وهذا يعد عذراً ، وليس السبب . وهناك الكثير من الصحة في القول القديم (أينما تكون الإرادة تكون هناك طريقة لتحقيقها) فإذا أراد الناس والمديرون والموظفون جميعهم إدراك النتائج فإذن سيجدون حتماً الطريقة لتحقيقها . فإذا لم يكن أي طرفٍ ملتزماً بالخطة بشكل كامل ، فمن المرجح أنه لن يتحقق أي شيء . وهذا يمكن أن يعودَ إلى فشل التصرف السريع والذي له نفس التأثير الذي يسببه تأخير خطط التنفيذ ، ورفض المشاركة أو التخريب عمداً .

وسنرى بالتفصيل التالي مقدار ما يمكن تحقيقه من دون الحاجة إلى موارد

ملموسة. ولقد قُبل أن التعلم الأفضل في العمل ينتج عن الخبرة الحقيقية ، ولكن هذه الأشياء لا تحدث بشكل عفوي . فإن الفرص تحتاج إلى من يخلقها ويربطها بالتحسينات والتغيرات المطلوبة (أو المرغوبة) في السلوك ، ويجب أن نتذكر أن التطوير قد يسعى لأسباب منفعة الفرد ومتعته ، فلذلك يجب أن تهدف الفرص إلى تحقيق متطلبات العمل والدخل الشخصي .

وعند ظهور هذه الفرص من خلال العمليات الحقيقة، فإنه ليس من الضروري أن يحتاج إلى تحديد المبلغ الفعلي . (ولكنهم يستطيعون في الواقع أن يدخروا بعض الشيء ، إذا حصلت التعديلات على الطرق كنتيجة للتعلم). ومهما يكن، ولأجل الزيادة، فإنهم بحاجة أولاً للاعتراف هذا. وثانياً، عليهم أن يصمموا بطريقة تمكن من ربط التعلم بالأهداف السلوكية. ثالثاً، المراقبة المطلوبة لأجل ضمان أن التعلم قد تمَّ تعميمه داخلياً وهناك شواهد على إضافة وممارسة المهارات الجديدة.

فالمدير يحتاج إلى تخصيص وقت لمساعدة الموظفين الذين يتقبلون المخاطر المطلوبة للعمل بطرق جديدة أو مختلفة ، وتشجيع تأثير وفهم التعلم ، وتعزيز تنفيذ التغيرات . ويعتبر الوقت عند جميع المنظمات نفقة غالية الثمن . ولكن هل يستطيع أي مدير عدم الاستثمار كنوع من الالتزام المطلوب في تطوير قدرات موظفيهم وقدراتهم ؟

وإذا كانت هناك حاجة فإنه بالإمكان عمل كلفة الربح وتحليل النفع . وهذا أيضاً يحتاج إلى وقت، ونحن نشجع أي مدير عنده الشك حول التكلفة الفعلية أن يثق بنا ، أفضل من إضاعة الوقت في استخراج حاصل المجموع .

مراقبة تنفيذ الخطة :

إن الحاجة إلى إيجاد طريق للاعتراف بأن التعليم السابق قد أيقظ الرغبة في الشيء المعروف جيداً ولكن نادراً ما يستخدم كأداة لمساعدة تنفيذ ومراقبة خطط التطوير والتعلم .

إن جزء أو يوميات التعلم توفر طريقة شخصية مرنة وشبه مبنية لتسجيل التقدم . فإنها تمكن الأهداف على أن تكون محددة ، ويحافظ عليها من قبل الأشخاص المعنيين . وهذا يعطيهم الملكية المباشرة للتصرف بالتغير والتطوير والتحسين . والفرص التي أُوجدت ، والفرص الأخرى يمكن أن تربط بالأهداف التعليمية التي عُرفت. ولقد زادت الرغبة في عقود التعلم. وهذه الطرق توفر التركيز على التطوير فى حين تحاول الجهات الراغبة في الموافقة الرسمية لوضع الخطط وتوفير الفرص .

إن صيانة اليوميات توفر وسيلة تساعد على التأثير. وبتلخيص التعلم وربطه بما حققه مع الأهداف يمكن أن يسهم في فهم المتعلم ، وهي العملية التي تعطي المدير كذلك سجلاً يمكن أن يتم تقييم التعلم من خلالها . فإنها تخلق تركيزاً للمناقشة ويمكن أن تسهم فى المراجعة الطويلة الأمد للأداء وتحقيق الأهداف. وهذا الجزء يعد رخيصاً في بنائه واستعماله ، وسيكون مفيداً لكل المشاركين .

ومهما يكن ، فإن الطرق لا تضمن تمثيل الخطة فلا يهم إذا كانت جيدة أو لا ، فإن الطريق إلى التنفيذ الناجح هو التصميم والانضباط . فالمديرون الذي بدءوا بِحَثِّ موظفيهم على خطط التطوير ، فإنهم يجازفون بإبطال الدوافع بشكل سريع وفقدان المصداقية إذا فشلوا في المحافظة على التزامهم .

فبناء نظم المراقبة الفعالة تساعد على ضمان إن هذه الخطط وتمام تنفيذها حسب أهدافها ومصداقيتها ، وتخويل الموظفين المعنيين لضمان تجاوب المدير وإعطاء المدير الدعامة لأجل انضباطهم .

ومن الأهمية ملاحظة التقدم خلال فترة التعلم . إن السلوك المتغير يمكن أن يكون محبطاً ويؤدي إلى فقدان الثقة. وينتقل الفرد من حالة الكفاءة بروتين معروف أو نموذج سلوكي إلى تغير مهام جديدة بشكل ضعيف أو أدائها بطريقة يكون فيها مستويات المهارة والكفاءة منخفضاً. فدلالات الإنجاز والنجاح مهمة لإعادة بناء الثقة وتشجيع الموظفين للمزيد من الإنجاز .

مراجعة ومكافأة الإنجاز :

إن استعراض تنفيذ الخطط له جانبان مهمان. الأول ، هدفه ضمان أن العمل أخذ يحقق الأهداف المطلوبة ضمن مجالات التغير أو التحسينات للسلوك والأهداف العامة للبرنامج. والثاني ، استعراض يسمحُ للمرونة ، وذلك بالأخذ في الحسبان أي تغيرات للظروف .

فإذا كانت الخطة طويلة الأمد ، لعام أو أكثر ، فيمكن أن تنتهي بسهولة إذا لم تراجع بشكل مستمر . والعمل المأخوذ ربما سيتخطى هدفها إذا لم تحفظ ضمن الموقف . إن آليات المراقبة والمراجعة ، والتي يفترض أنها بنيت ضمن الخطة خلال صياغتها ، يساعد على تأمين أن ذلك العمل هو ثانوي لأهدافها ومقاصدها ، والتغيرات التي تحصل خلال تنفيذ أي مرحلة من مراحل العمل ربما يمكن أن تعني أنه لم يعد مناسباً للأفراد المعنيين أو الظروف وهذا ، مهما يكن ، لايحتاج إلى تغير النتيجة المرغوبة ، ولكن يحتاج إلى إعادة التفكير في طرق تحقيق الأهداف .

كل خطة تحتاج إلى وجود درجة من المرونة فيها كجزء متمم لبنيتها . وهذا يجب أن يؤخذ في الاعتبار . ومرة أخرى، فالأفراد وظروفهم وثقافة المنظمة (أو ما هو مرغوب فيه). أحد المنظمات أرادت أن تغير توفير التطوير من كونه ارتجالياً ويركز بشكل خاص على تطوير الفرد. ولقد رأت أن الطريقة النظامية التي لها ارتباط مباشر بأهداف المنظمة تكون أكثر نفعاً للطرفين. إن استعمال تقويم الأداء وخلق خطط العمل الشخصي هي الطريقة التي يمكن اللجوء إليها واختيارها في النهاية . وفي هذه الحالة تكون الخطط، على الأقل بشكل مبدئي، غير مرنة. وهذه تساعد ثقافة المنظمة على امتصاص طرق منظمة بشكل أكثر . وفي نفس الوقت وجدَ أن الخطوط العامة للتخطيط لم يكن مناسباً لإدارة الموارد البشرية رغم الجهود العديدة لتخفيف التأثير ومنعه من الحدوث ، فإن الناس يغيرون أفكارهم وسلوكياتهم .

إن نماذج الاعتراف ومكافأة الإنجاز هي جزء من عملية المراجعة . إن التعلم

عملية مجازفة . وذلك يتطلب من الناس أن يفعلوا أشياء لم يفعلوها من قبل بطريقة غير مألوفة لهم . وعليهم اكتشاف إداركهم الموجود وأخذ الأفكار الجديدة وهذا يعني أنهم يبدءون من جديد ولا يوجد لهم نفس مستوى المهارة التي اعتادوا أن يتوقعوها من أنفسهم . وأي شخص يدير عملية التعلم يحتاج إلى أن يأخذ بالحسبان الشك ونقص الثقة بالنفس . كتب بلبن (١٩٨١م) حول حاجات المتعلمين الكبار في حالات التدريب ولذلك أوصي بقراءة هذا الكتاب .

ولأجل تقليل التأثير السلبي للشك يجب أن تبني في المراجعات وإيجاد مكافآت عينية لتحقيق الإنجازات . فليس هناك أنجح من النجاح . فإنه بنفس أهمية الاحتفال بالقوة بقدر تعين مناطق الضعف، ولكننا لسنا جيدين في عمل كهذا . فالمكافآت في مجتمعنا تعادل بالنقود أو بالدفع ، ولكنها ليست الطرق الوحيدة للاعتراف بتحقيق الإنجازات . فالبحوث التي تناولت الدوافع عرفت منذ البداية أن الاعتراف يمكن أن يكون أكثر أهمية وله تأثير فعال طويل الأمد من النقود ، ولكن نحن نشعر تكراراً علينا أن نتحرك على هذه المعلومات . نعم ، إن المكافآت المالية يمكن أن يكون لها تأثير مادي قصير الأمد وهي طريقة متعارف عليها في القول أحسنت وشكراً ولكنها ليست هي الطريقة الوحيدة .

ومن المفروض أن تستعمل الطرق الأخرى وأن تعطي قيمة أكثر من قبل المنظمة .

وفي عام ١٩٨٢ أعطي بيترز وترمان أمثلة عن الطرق الأمريكية في مكافآت التفوق والإسهام في تحسين الأداء وبعض من هذه الطرق تعتبر أكثر من اللازم بالرأي البريطاني ، ولكن الاحتفال بالتفوق في مواجهة التنويع استعملت في خبرتنا إلى حد مؤثر جداً . والموظفون المرتبطون طالما يكسبون الثقة والشجاعة للانتقال من قوة إلى قوة بشكل فردي ويقترب الفريق من بعضهم ويعملون بشكل منتج وزيادة مستوى الإنتاج بشكل دراماتيكي في الكمية والقيمة .

ومراجعة تنفيذ الخطط يعطي الفرد بعض القوة في العملية . عقود التعلم الجيد

تلزم المنظمة والمدير في تخطيط بقدر ما يعمل أي عضو في المنظمة . فإذا كان الأخير عارفاً بما كُلفت به كل مجموعة ، وعارفاً الناتج المطلوب والأعمال المتوقعة التي صممت من أجل تحقيقها، وهو أنهم في موقف يتطلب ويصر على أن الأشياء التي حصلت هي نتيجة لتقييمهم. وهذا يعطي قوة أكثر إذا كان لديهم ناصح مخلص من قطاع آخر في المنظمة .

وعلى كل حال ، فكل هذا يكون نصيبه الفشل إذا لم تتوفر مؤشرات متفق عليها للأداء ، والتي يمكن استعمالها للتعرف ومراجعة الإنجاز . وهذه عادة ما تكون أهداف كمية كناتج السعة ، وقيمة التخفيض ، وعدد العملاء الذين تمت خدمتهم . وقد قدمت حركة النوعية الشاملة وطرق أخرى لتقويم الأداء . وهناك طرق مشابهة إلى النسب المالية التي تسمح إلى إجراء التقويمات المقارنة ، والتي تزود البدائل إلى حساب الأعداد . ويمكن أن تزود ميزتي التقويم المتعلق بالسلوك ومعايير التصنيف التي نستعملها في مراكز التقويم ويوفر طرق لمراجعة التفوق .

تقويم الفعالية :

هناك بعض أنواع التقويم التنظيمي لأي طريقة إدارية من المفروض أن تطبق على فترات منتظمة . إن استعمال طرق التقويم ، وخاصة لأن استخدامهم يمكن أن يكون دقيقاً وحساساً ، فمن المفروض أن يقيم لأجل عرض الفوائد الناتجة عنها ولقد ذكرت مؤشرات الأداء أعلاه بإمكانية أن يكون مساعداً في عمل هذا . ويمكن سؤال الأسئلة التالية :

إن تقويم الفعاليات أو الأنشطة كثيراً ما يبتعد عنها وذلك "لصعوبتها كما يعتقد". فإنها تحتاج إلى جهد وتعب ، لأنه تشمله على الأحكام الكيفية ، وتحتاج كذلك إلى الخيال والتصور . ولكن هذه كلها أعذار ، وليست أسباب للامتناع عن تقويم قيمة الفعالية – فإذا كانت هذه الأشياء مرتبطة كالذين تمَّ تقييمهم وتعلموا كل شيء

بأنفسهم من تقويم أداء الآخرين ، فمن المفروض أن تساعدهم في إجراء تقويم العملية بالطريقة التي ارتبطوا بها والطرق التي استعملوها وأسئلة تقدير طرق التقويم وتنفيذ المتابعة تشتمل على ما يلي :

- هل كل جزء من الخطة يعمل :
  - الأنشطة كحق لهم ؟
  - كمساهمين في التوصل لتحقيق أهداف التعلم المحددة ؟
- الأهداف السلوكية :
  - هل تم تحديدها بشكل جيد ؟
  - هل يمكن تحقيقها ؟
  - هل تم تحقيق أهداف الخطة (هل صيغت بشكل جيد ، هل تعمل ، هل يمكن تحقيق الأهداف) ؟
- العملية بشكل كامل :
  - هل حققت تحسينات في أداء الأفراد ؟
  - هل حققت تحسينات في تطبيق الجزء / القسم ؟
  - هل أسهمت بشيء إلى المنظمة ؟
  - هل هي جدية اقتصادياً وذات قيمة مضافة ؟

مراجعة مستقبلية :

فإذا كانت العملية جديرة ومثمرة ، فيصبح التقويم جزءاً من ثقافة المنظمة والطريقة الطبيعية للعمل. وهذا سوف يعني أن التقويمات تجري على أساس معتاد. وتحتاج التقويمات مستقبلاً إلى أن توضع على أساس مبدأين . الأول : من المفترض

استخدام نفس قياسات الأداء لأجل تقويم الناس على أساس مقاييس هامة ومعروفة ومتفق عليها . ثانياً : وهذه تحتاج إلى الأخذ بالحسبان التغيرات في ثقافة المنظمة ، وبيئتها ، ومشاركة أناس مختلفين ، وتعلمهم ونموهم .

إنه لمن الممتع إعادة مركز التطوير بعد تطبيق برنامج التطوير ، واستخدام نفس المعايير والأنشطة، وبنفس المقيمين ، ويمثل هذا التمرين الممتع أكاديمياً والذي يوفر المعلومات القيمة لأجل تقويم الطريقة الصحيحة، لا يوفر الانعكاس الواقعي لليوم الحديث لواقع حياة المنظمة . إن الأشياء تتغير؛ والواقع هنا هو استمرارية هذا التغير ، فتقويم الناس بناءً على معايير العام الماضي وحدها ، كمن يلبس وفق موضة الموسم الماضي . وإذا كان جزء من هدف التقويم هو تجهيز الناس لأجل التعامل مع المتطلبات الملقاة على عاتقهم مستقبلاً، فالتقويم على أساس عوامل تاريخية لا فائدة منها . وهذا لا يعني ، أن المعايير السابقة لا يمكن أن تسهم في إعادة التقويم . وهذه يفترض أن تُراجع ويعاد تقييمها على ضوء محيط المنظمة واحتياجاتها في ذلك الوقت .

فإذا كانت المنظمة تتقدم وتتطور فهنا تظهر الحاجة إلى المحافظة على التماسك . فإن النمو لا يمكن تحقيقه من خلال التغير الدائم العشوائي ، وبدون هدف هو "مذهب خلية السرطان" وفكرة لندبلوم Lindblom (١٩٧٩م) التي تدعو إلى سياسة الإصلاح التدرجي ، كما نعتقد ، ربما تكون انعكاساً صحيحاً لحياة المنظمة . وهذا يوحي إذن بأن نسخة كتاب إستراتيجيات التخطيط مثالية أكثر من كونها واقعية. لنضعه ببساطة ، فهو قد اقترح أن الخطط قد وضعت ابتداءً من حيث يوجد الناس والمنظمات ، وتقترح إستراتيجية التخطيط السديدة أن الأهداف إنما يتم تحديدها وتحقيقها بواسطة الخطط . وبينما نقبل فكرة لندبلوم ، لكننا مازلنا نعتقد أنه يوجد مجال لتخطيط تطوير الأفراد، والإدارة والمنظمات . ولأجل تحقيق ذلك ، فنحتاج إلي استخدام التخطيط العملي والطرق النظامية والتي تأخذ التغيير في الحسبان وتتبناه وتنفذه.

المحافظة على إعلام من تمَّ تقويمهُ :

بغض النظر عن سبب تقويم أداء الفرد ، فإن عملية التقويم لا يمكن أن تحيا معزولة. حتى عندما يقيم أداء شخص وقدراته لأجل توظيفه في جهة عمل جديدة. فلدى الفرد توقعات معقولة لاستلام بعض التغذية المرتدة . فإذا هم أصروا على الحصول على العمل بهذه المنظمة ، فالمتوقع منهم أن يتخذوا إجراء كنتيجة للتغذية المرتدة لإقناع الأبعاد المرغوبة .

وفي معظم الحالات الأخرى ، فان التقويم يحصل من قبل المنظمة الموظِفة مستخدمة المقيمين الذين تمَّ توظيفهم من قبل المنظمة أو تمَّ التعاقد معهم لأجل القيام بعملية التقويم . ونتيجة هذه التقويمات تستخدم بطريقة ما لتحقيق النهاية المرغوبة. حتى عندما يكون التقويم جزءًا من العمل الانضباطي الرسمي ، فمن المفروض دوماً أن تهدف لتحسين الأداء بأحد الطرق لأجل زيادة إسهام الفرد بنجاح المنظمة وفعاليتها . إلا إذا كان هناك مجال محدد لتحسين المطلوب، وصياغة بعض أشكال خطة العمل. والصحيح أنه يجب التفكير في كيفية مراقبة وتقويم الذي تمَّ تقويمه والتقويم نفسه في حالة وضع الخطة والموافقة على المسؤوليات ، والمحتوى ، والتوقيت وعملية المراجعة في بداية الخطة. كما يجب تقويم الطرق المستخدمة في ذلك العمل، وأيضًا يجب أن تبنى فيها المسؤوليات ومواعيد تحقيقها. ومن الممكن إدراج بعض الأفكار على الأقل كدليل لقياس النجاح .

ومن الأهمية بمكان أن يعرف الناس ماذا يتوقع منهم ، وما هي المساعدة التي تعطى لهم لأجل تحقيق النتائج المطلوبة، ومتى يجب عليهم الانتهاء من أداء المهمة. وكما نعتقد فإنهم يعرفون شكل النجاح . وهناك العديد من الأشخاص يحتجون على تغير هدف الوظيفة ، ولا يعرفون في بعض الأوقات إذا كانوا يلعبون لعبة البولو المائية أو لعبة الكروكيت. فالوقت الوحيد الذي ينعدم فيه درجة الثبوت عندما تكون قدرة الفرد للتعامل مع الحالة غير الثابتة هو تحسين السلوك .

إن الاعتراف بالتفوق والمكافأة عليه لهما شيء مهم جداً، إلا أنه لا يمكن التأكيد عليهما على نحو كافٍ. ومعظم المنظمات يمكن أن تحسن طريقة تعاملها مع موظفيها ، والكثير منها يجد أنه من السهولة اتباع أسلوب الشدَّة ولكن القليل منها من يعرف كيف يكافأ ويعترف من دون تدليل . ونعتقد أن هذا جزء من السلوك التنظيمي الذي يمكن ، بشكل عام ، تحسينه إلى حد بعيد .

التعليم والتدريب والتطوير

لقد تبين لنا أن هناك مخاطر في فتح الحوار التالي ، ولكننا نعتقد أن هناك بعض المزايا في توضيح المصطلحات التي نستخدمها . التعليم ، التدريب والتطوير لها علاقة مباشرة فيما بينها. والمفاهيم سوف تتداخل إلى حد دقيق مما يؤدي بعض الأوقات إلى صعوبة التمييز بينها. ومع ذلك ، فهناك بعض الفروقات المهمة من المفروض ذكرها بطريقة أصح ، فلا يهم إذا كان القارئ لا يوافق استعمالاتنا - والمهم هو أننا نفهم ماذا يقصد به لأجل غرض هذا الكتاب .

ويؤخذ التعليم على أنه يهتم بالمفاهيم العامة والمبادئ التي هي ملائمة بشكل واسع، مع الحاجة إلى القليل من التعديلات فقط للأخذ بالحسبان الظروف المحلية ومعظم البرامج تؤدي إلى الاعتراف بالمؤهلات تقع ضمن هذا التصنيف. وربما يحتوي المنهج الدراسي على بعض الطرق ، ولكن هذه أيضاً ستقبل بشكل معتاد . وهناك انتقادات متكررة بأن مواد المؤهل ، وخاصة الذي يؤدي إلى المؤهل المهني ، فهي نظرية بحتة . والمؤهلون الجدد من العمال كما يدعي الناقدون ، يجب أن يتدربوا على الممارسات الأساسية عندما يبدؤوا في العمل. وقد قيل أيضًا إن محتوى المادة كثيراً ما تكون مجرد أفكار ولا علاقة لها بواقع عالم العمل .

وهناك مشكلة في تقديم الكفاءة المهنية من قبل (NCVQ) ، وهي عدم وضوح الحدود بين التعليم والتدريب . وقد حصل هذا في بعض الطرق نتيجة إلى

الانتقادات أعلاه وفي محاولة تصحيح بعض الأخطاء المعروفة . إن الكفاءات تحتاج تقويم أداء الفرد وكفاءته بقدر ما يتعلق بالطلب على العمل . وهذه الطريقة تحتوي على نقاط ضعفها ومحتمل أن تنتج عدم التوازن بين المهارات والخلفية الخاصة بالمعلومات والفهم . ويمكن للفرد أن يتنبأ بالحالة حيث يوجد عدد كبير من "الخبراء التقنيين" ولكن العدد القليل من الناس الذين "لديهم القدرات الإدارية" الذين يخططون للمؤهلات الجديدة يأخذون بعين الاعتبار بدون شك هذه والمسائل الأخرى.

وبغض النظر عن مستوى المؤهل أو الخبرة ، فالعمال الجدد بحاجة دائماً إلى التدريب على عمل المهنة – وكمية التدريب الذي يحتاجون إليه يختلف حسب الخبرة والكفاءة – والتدريب يهتم بالاكتساب ووضع المهارات والمعرفة للمهنة المحددة في محيط المنظمة المُوظِفة . ويمكن أن تأخذ مكاناً في المستوى المبدئي ، وتزويد الفرد بالمهارة والمعرفة التي يحتاج إليها لأداء العمل الأساسي. ويمكن أن يتضمن التدريب طريقة تشغيل الماكينة المعينة (كيف تفتح جهاز الحاسب الآلي) يتبعها طريقة معينة (كيف تطالب بأجور السفر) ، وباستخدام العملية المعينة (كيف تجري اجتماع عمل) الخ .. وهنا يمكن أن يستعمل التدريب لمساعدة تلك المهارات الأساسية بإضافة المهارات الأخرى أو تحسين المهارات الموجودة أصلاً . بالإضافة إلى ذلك ، يمكن تدريب الفرد لتطوير وتعزيز قدراتهم الموجودة .

والفرق بين التدريب والتطوير يعد بسيطاً ويمكن أن يزودنا بمواضيع مثمرة للمناقشة. ومن دون أن نفتح الحوار هنا ، فسوف نفرق بين المفاهيم باستخدام التدريب الخاص بالمهنة الحالية أو إلى المهنة التي يمكن أن يستخدمها في المستقبل. إن التطوير يهتم بتحقيق القدرات . وهذا يمكن أن :

- يتناول القدرات المعروفة ، مثل مساعدة الفرد على التحسن في المجالات التي يمتلك فيها بعض القدرات .
- أن يهتم ببناء المجالات التي تعاني من ضعف فيها .

- أن يركز نحو الاكتشاف ويطلق الطاقات الكامنة أو التي لم تستغل لذلك .
- توظيف واختيار المساهمة إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، والتي تعرف حسب مفاهيمنا بالتعليم .
- مهارات حق نشر وتأليف الإعلانات والمقابلات التي تتماشى مع إجراءات جهة التوظيف وهذا يكون التدريب .
- فهم عملية إدارك الشخص الخاص وكيف يؤثر على القرارات التي اتُخِذت عن الآخرين وهذا يكون تطويراً .

واهتمامنا هنا يوضح ماذا يجب عمله لأجل تطوير المهارات في العمل والذي يأتي بعد تقويم المستوى الحالي للقدرة ، وسوف نركز هنا على التدريب والتطوير .

التدريب

لقد قلنا سابقاً :إن التدريب يمكن أن يأخذ صيغة أحداث منظمة أكثر من الأنشطة الأخرى، التي تتضمن بعض الأحيان هذا المصطلح. ويجب أن يكون لحالة التدريب تعريفاً، وأهدافاً مرغوبة وبرنامج خطط له مسبقاً ، ونظم لأجل تحقيقها . والأهداف يجب أن توضح سلوكياً بطريقة تمكن المشاركين من تقرير الحاجة إلى طلب المعرفة المتوفرة أو المهارات ، ومعرفة ماذا يمكنهم عمله في نهاية حدث التدريب. والتدريب يجب أن يكون مرتبطاً بالعمل وبالمحيط الذي يرتبط بها الفرد ، ويكون مطلوباً في ذلك العمل ومحيطه، ومن المفترض أن يكون التدريب واقعيًا وذات علاقة بالعمل، والحدث يجب أن يكون معروفًا ، كالتدريب لأجل فهم المشاركين بشكل تام ماذا عليهم أن يعملوا .

أهـداف التعلم :

لقد ساعد عمل ماجر Mager (١٩٨٤م) على كتابة الأهداف التعليمية بطريقة توضح السلوك المطلوب. بل إن (غير الواضح منها) ونواحي الأداء غير الملموسة يمكن وصفها على نحو مرضٍ .

فهي تستحق الجهد الذي تحتاج إليه للتمييز بين المقاصد والأهداف. وهذه في بعض الأوقات تُدمج أو تُربَك . هنا نستعمل الأهداف لتوضيح المواضيع الهادفة . وتظهر في مجالات التدريب كالمصطلح الآتي : "لقد صُمِمَ البرنامج لمساعدة المشاركين لتحسين مهارات الاتصال لديهم". فالهدف محدد بناتج معرًف بشكل واضح يراد تحقيقه . ويذهب مارجر أبعد من ذلك ويقول : إنه يجب أن يحتوي على تعبير عن السلوك ، والشروط المراد تطبيقها، والمعايير التي تتمتع بمستوى مقبول من النجاح ويمكن تقييمه . لذلك ، فالهدف المتمم للمقصد أن يكون : المشاركون قادرين على الكتابة الواضحة، والتقارير الموجزة لأجل تقديمها إلى اجتماعات اللجنة الداخلية .

كتابة ـــ السلوك

وضوح ـــ المعيار

موجز ـــ للمعيار

اجتماعات اللجنة ـــ الشرط

وإن بعض الطرق التي شخصناها أعلاه ، كالتحليل الوظيفي ، تعد مهمة ومساعدة لتوضح ما هو المطلوب عند الأداء الفعال . إنه من الضروري لبعض المواقع حيث تكون أقل سهولة لأن تكون دقيقة في الأداء المحدد ، وتستعمل كنوع من أنواع التشخيص . وكلنا نعرف عندما نقدم الخدمات الجيدة للعملاء ، وهل نتفق جميعنا على نفس المهارات المتحققة في أدائهم ؟ وأيضاً يقدم ماجر وبايبر Mager and Piper (١٩٨٤) بعض المساعدة في (تحليل الأهداف) وهذا سؤال غامض "كيف

يمكنك أن تعرف أحدًا ، إذا رأيت واحدًا ؟" إذا تم سؤاله. فإذا ذُكِرت طرق أخرى غير هذه المذكورة أعلاه والمعروف استخدامها من قبل وكالة تدريب للكفاءات (نكفك NCVQ) ومثل رغبات بوياتزيس (Boyatzis١٩٨٢م) (وماك ليلاند McClelland ١٩٦٥م) . إن قوة طريقة ماجر تكمن في بساطتها، وإمكانية الوصول بها إلى ما يراد وكل مدير يستطيع أن يميز بين العضو الجيد من الموظفين وبين من يكون أداؤه أقل من مرضٍ . فكر بنفسك في داخل منظمتك :

- ما الذي يفعله مديريٍّ ليجعلوني أعتقد أن أداءهم جيد ؟
- ما الذي يفعله مديريٍّ ليجعلوني أعتقد أن أداءهم ضعيف ؟

فهذان السؤالان يوفران الأبعاد التي يمكن تطويرها إلى أقطاب لميزان التقويم. ويمكن لأي عدد من الناس أن يشترك في عملية وضع مثل هذه الموازين . وهذه المشاركة تعزز نوعية الأبعاد من خلال تأثير الجهد التوافقي وتضمين طائفة من الأطر. وهذا يساعد كذلك على تطوير مفهوم الملكية .

المحتويات :

من المفترض أن تحديد المحتويات بمدى علاقتها بمساهمتها في مقاصد وأهداف التدريب. وهذه العبارة ربما تبدو طبيعية ، ولكن من المدهش أن نرى كم عدد المهارات والأفكار والأنشطة التي تتضمنها وذلك لرغبة المدربين في إدارتها. وأن العلاقة لا تحتاج إلى الربط المباشر، ولكن كل نقطة تعلُّمية يجب أن تكون لها علاقة بالمقاصد والأهداف ولماذا يحضر المتعلمون المناسبة. ويجب أن تصمم هذه الأنشطة أو تختار لأجل التوصل لتلك النقاط. ونحن نسمع بعض الاعتراضات، نعم لقد كانت الحلقة ممتعة، ولكن لا يمكن لأي شخص يرى لماذا تمَّ تضمينها.

ولأجل تحقيق المقاصد والأهداف المذكورة أعلاه ، يمكن أن تكون دورة لمدة يومين لأجل كتابة التقارير تكون كالآتي :

اليوم الأول :

٩ : ٠٠	صباحاً	التجمع والترحيب
٩ :٣٠		التعرف إليك
١١ : ٠٠		فترة تناول القهوة
١١ : ٣٠		الغرض من التقارير
١٢ : ٣٠	ظهراً	فترة الغداء
١ : ٣٠		محتوى التقرير وبنيته
٣ : ٠٠		فترة تناول الشاي
٣ : ٣٠		اللغة الإنكليزية السهلة
٥ : ٠٠		نهاية اليوم الأول

اليوم الثاني :

٩ : ٠٠	صباحاً	فهرس الكلمات الخالية من المعنى.
١١ : ٠٠		فترة تناول القهوة
١١ : ٣٠		استخدام وعرض المعلومات
١٢ : ٣٠	ظهراً	فترة الغداء
١ : ٣٠		الأرقام والإحصائيات
٣٠ : ٠٠		فترة تناول الشاي
٣ : ٣٠		أمثلة على التحسين
٥ : ٠٠		انتهاء اليوم الثاني

وعندما نسأل لماذا تم تخصيص ساعتين للتعارف في برنامج مخصص إلى نقل المعلومات التي تتعلق بالممارسة الجيدة وتطوير مهارة كتابة الفرد فربما يجيب المدرب "إنني دائماً استعملها ، فإنها تجعلهم يستمرون"، فأستغرب لماذا ؟ ربما لأن

المشاركين يريدون أن يعملوا بالمهمة الموجودة لديهم .

الملاءمة بين العمل والسياق :

وعندما نتكلم عن التدريب فإننا نفهم عادة أن هذا يعني البرامج التدريبية. وهذه عادة يمكن الحصول عليها من ممول خارجي ، أو خبير ، أو يمكن توفيرها داخلياً. وكمية التحكم التي تملكها المنظمة على محتوى البرنامج التدريبي وملاءمته إنما تتناسب بشكل مباشر مع طاقة الممول للمنظمة .

فالبرنامج التدريبي الذي تمَّ توفيره من خارج المنظمة يمكن الحصول عليه عادة من خلال كتب أو كراسات أو من خلال الاتصال بالممول . وبعدها يحكم على مدى علاقته بالفرد والعمل والمنظمة المعينة – ولأن مثل هذا البرنامج التدريبي يزود بشكل علني وعام ، فيتوقع منه أن يكون شاملاً في تغطية الموضوع .

وربما يستفيد الشخص الذي يحضر البرنامج من الخبرة ويتعلم بعض الأشياء التي يمكنهم إضافتها إلى الوظيفة . وبشكل عام ، يجب أن تتم تهيئة هذه الأفكار كي يمكن تحويلها إلى سياق تنظيمي . وبالدرجة الأولى ، يمكن أن تكون هذه الدورات ممتعة ويمكن أن تعطي المشاركين الأفكار المفيدة لأجل استعمالها مستقبلاً، وأحد المخاطر المعترفة في إرسال الأشخاص إلى مثل هذه الدورات هو أنهم يعودون بأفكار ، ومهارات وطموح يريدون استغلاله في عملهم لأجل التحسن والتطوير ، ولكن ذلك كله ليس له علاقة بما يعملونه في ذلك الوقت . فإن مثال تدريب موظفي السكرتارية على استخدام الحقائب المطبوعة عندما تكون معدات الحاسب الآلي ليس لها القابلية على أخذ البرامج وعدم توفر الناحية المالية لأجل تطويرها .

وجلب خبراء خارجيين لأجل توفير التدريب في المنظمة إنما يعطي المنظمة المزيد من السيطرة على ملاءمة المحتوى . وحتى لو عرف الخبير أو المدرب المنظمة بشكل جيد ، فإنهم بحاجة إلى إعطائهم بعض المعلومات عن الإجراءات الداخلية ، والمراوغات وثقافة المنظمة. فإذا لم يُزود المدربون بهذه المعلومات فإنهم سوف

يتعرضون إلى فقدان لسمعتهم ، وذلك لظهورهم بعدم معرفة ما يتكلمون عنه. ومن الناحية الأخرى ، ففي بعض الأوقات ، فإنه يستحسن جلب خبير أو مدرب خارجي . وإن إحدى المشاكل في تكليف مدرب محلي من نفس المنظمة أنه سوف يتصرف كالرسول في مكانه . فتكليف شخص خارجي ذي سمعة معروفة ويؤدي العمل الذي تتطلبه منه المنظمة يمكن أن يعطيهم الفوائد المبتغاة. ولقد وجدنا ذلك محزناً، لكنه هو الصحيح .

وهناك بعض الحواجز التي تمنع تطبيق التعلم ومن المفروض أن تدرج في محتوى أي دورة تدريبية. فمعظم البرامج الآن ، تغطي الخطط العملية والاهتمام بكيفية استعمال الذي تم تعلمه في الحلقة الأخيرة . وعائق واحد للتدريب الداخلي أن هناك بعض ظواهر ثقافة المنظمة يجب أن يتحدى كي يمكن تطبيق كل ما تمّ تعلمه. ويمكن ملاحظة التغير من قبل كل المهتمين ومن ضمنهم المدرب ، كشيء واقعي وحتمي .

إمكانية التطبيق :

وبعد ملاءمة التدريب فإننا نحتاج إلى التفكير بإمكانية تطبيق التدريب. وإن خطة العمل المشار إليها أعلاه من المفترض أن تأخذ بعين الاعتبار قدرات الفرد ، وطاقته وتطبيق المهارات والمعرفة ، ومدى قدرة المنظمة للسماح بأن التعلم يمكن تطبيقه. وهذا الاهتمام أكثر مما يسمح به مناخ المنظمة ، وغالباً ما يبعث الأشخاص للتدريب وعند عودتهم يقولون : إن الدورة كانت جيدة لكنها غير عملية .

ونستطيع أن نتحدى هذا التعبير ونبين أنه يستعمل لحماية العديد من الأسباب لعدم تطبيق التعلم. ويمكن تضمين هذا الفشل خلال التدريب من أجل ضمان أن المهارات و/ أو المعارف التي تمّ تعلمها اكتسبت بشكل كامل . وهذا يعني أن الفرد لا يشعر بالثقة الكافية لأجل تجربتهم بشكل واقعي . وربما يعني أن الفرد يقاوم

التغير الذي يحتاج إليه التدريب . وربما يكون بكل بساطة عدم وجود الوقت المطلوب أو المكان ضمن مسؤولية عملهم الحالي. ويجب أن نتذكر أن الأداء بشكل عام يسقط عندما يمارس نماذج السلوك الجديد والمهارات المكتسبة الجديدة واسترجاع مستويات الكفاءة والثقة .

وهذا صحيح في كلتا الحالتين وهي المهارات اليدوية والفكرية، وهذه التقييدات من المفترض أن تُؤخذ بعين الاعتبار قبل البدء بحالة التدريب من قِبل الفرد ومديره . إن استعمال وتنفيذ برامج التدريب هو السبب الرئيسي للحضور .

وفي حين تعد هذه الاعتبارات مهمة ، إلا أنه من الأهم بالنسبة للمنظمة أن تتأكد من تحضيرها واستعدادها للتعامل مع نتائج تدريب موظفيها. فإن التعرض للأفكار والطرق الجديدة ، واكتساب المهارات المختلفة ، يعني أن الموظفين يريدون استخدامها . وهذا يحتاج إلى موافقة المنظمة (ونأمل أن تشجع) هذا وأن تكون قادرة على التأقلم مع نتائج التغير وعند عدم التمكن من التعامل مع هذا التغير ربما يؤدي ذلك إلى تذمر الموظفين وعدم تعاونهم والبحث عن أماكن جديدة أو وظائف جديدة للانتقال إليها. إن إرسال الأشخاص للتدريب من أجل إسكاتهم يمكن أن يعد تدريبًا غالياً في النهاية . وبالعكس ، نحن نعلم أن المنظمة التي تتبع هذا الأسلوب كوسيلة متعمدة لتشجيع الموظفين غير المرغوب فيهم على ترك وظائفهم ، وذلك بتكوين دورات التدريب والتطوير، وبشكل مقنع، كطريقة عملية للعمل تحتاج بعضها إلى نوع من أنواع الدليل لبيان أن للتعلم علاقة وفائدة للمنظمة والفرد .

إمكانية التعرف إلى التدريب :

لقد شرحنا أعلاه أحد استعمالات التدريب المؤذية ، والتدريب المستعمل دوماً يحتوي على عدد من الأنشطة التي لا تقصد أساسًا عملية التعلم والتطوير للمشاركين . وخير مثال على ذلك هو استمرارية المؤتمر. والأوراق المعطاة في

المؤتمر تُقدم لنشر الأفكار، والطرق والخبرات للآخرين. وهذه تعتبر مفيدة ومُطورة، ولكن غالباً ما تحتاج إلى جهد أكثر ، وذلك لاختلاف الظروف والأجور لترجمتها من منظمة إلى أخرى . إنه لمن الصعوبة تشغيل الأفكار النظرية ، وكثيرًا ما نجد أن السبب الرئيسي لحضور المؤتمرات هو رؤية الزملاء الآخرين وبالرغم من وجود الهدف الرئيسي للمؤتمرات وهو توصيل المعلومة ، لكنها تصبح إلى درجة عالية ملتقى اجتماعي – وهو شيء مقبول ، ولكن من المفروض أن نكون أمينين حول سبب ذهاب الأشخاص إلى المؤتمرات والتوقف عن الادعاء بأنه لأجل التدريب فقط .

وعلى العكس ، فإننا نستطيع أن نعطي أمثلة للمناسبات التي نُظمت كالأنشطة الأخرى والتي تعني بشكل واقعي التدريب. وفي حين أن الشروط أعلاه لا يمكن تحقيقها بشكل محدَّد، لكنه من المحتمل إيجاد هذه الأنشطة قد صُممت بأهداف تعليمية محددة في الذهن. ومثال على ذلك ، ربما يخطط المدير لغيابه فلا يوجد أي خيار عند المرؤوسين سوى حضور الاجتماع الذي حاولوا التحاشي منه .

أسباب التدريب :

إن السبب المعروف لتدريب الموظفين هو تأهيلهم لاستلام مهمة جديدة أو دور جديد مفترض. والانتقادات الموجهة للمنظمات هو فشلها في تأهيل المديرين الجدد لأداء عملهم. ولقد افتُرِض بأنهم سوف يكتسبونه من خلال الممارسة . ولقد أوضح هاندي Handy (١٩٧٨م) والدليل الذي تمَّ الحصول عليه من التقارير الحديثة على أن معظم المديرين قد حصلوا تدريباً لأقل من يوم واحد في السنة والباقي لم يحصلوا على شئ. وأن دورات تدريب الخريجين هي طرق وضعت لمعالجة هذا الفشل ، ولكن هناك الآلاف من المديرين الذين ما زالوا بحاجة إلى اكتساب المهارات الأساسية .

وعلى أية حال ، فإن خبرة هؤلاء المديرين تعني أن البعض يرى التدريب في المراحل الوسطى في مهنتهم كفقدان ماء الوجه وربما أكثر هو الاعتراف بالفشل .

وهدفنا الكبير هو بناء برامج تدريبية ضمن مجال العمل كسمة من سمات العمل . ويراها الكثير كإضافات لا علاقة لها بالأنشطة اليومية . وهذه تؤخذ بالحسبان والتدريب يجب أن يصور على أنه إجباري ، وكجزء هام في الأداء الفعال . وقد فشل الكثير من الأشخاص من الحضور أو إيجاد الأعذار للتهرب من التدريب. وكمنظمة تطمح بأن يعرف التزامها بالتعلم والتطوير يجب أن تهتم بذلك إذا كان ارتباطها بالتدريب والتطوير يتضح في ثقافتها.

لذلك، فإن استعمال التدريب المنظم ومتابعة أي تقويم للأداء يجب أن يعد جزءًا من العمل . إن الحاجة إلى التدريب يجب ألا تعتمد فقط على تغير الأشياء مثل الطرق الجديدة ، المهارات ، أنظمة الدور. ولأجل رفع مستوى الأداء في الدور الحالي فمن المفروض أن يكون سببًا مقنعًا للارتباط بحالة التدريب. وتحتاج المنظمة إلى تحديد حاجات موظفيها للتدريب . وقرار تقديم طرق جديدة للعمل إنما يحتاج إلى إضافة إعادة تدريب موظفيها لأجل تنفيذها.

وفي المجال الذي غالباً ما يحدث الفشل فيه يجب أن يؤخذ بالاعتبار بعد اتخاذ قرار بالاستثمار في معدات الحاسب الآلي. وفي حين يعد الأمر طبيعيًا في دمج التدريب الأولى للموظفين المرتبطين بشكل مباشر بقوائم الصرف الرئيسية ، فإنه ليس من الطبيعي لهذا أن يدمج الموظفين المرتبطين على الهوامش أو السماح لهم بمتابعة وتحديث تدريبهم . إنه من النادر اعتبار المنحنى التعليمي والوقت الكافي كتخصيصات يتم توظيفها في عبء عمل الموظفين.

وهذا يعد مهمًا جداً عندما تتغير الطرق. والتغير في مواقع اتخاذ القرار هو مجال مرَّ بتجارب عديدة. إن عدم المركزية في اتخاذ القرار وتفويض المسؤولية إلى أدنى المستويات الممكنة أصبحت كَسِمة من سمات تطوير المنظمة في السنوات الأخيرة. وهذا يتطلب من المديرين العامين والذين يشغلون المراكز الوسطى في المنظمة لأجل أن يفهموا مضامين التغير والطرق التي تؤثر في أدوارهم الموجودة.

كذلك يتطلب منهم اكتساب مهارات جديدة تساعدهم في افتراض دورهم الجديد. وبعض أجزاء عملية التغير هذه يمكنها أن تُساعد بواسطة تقييم مستويات المهارات الموجودة وتوفير التدريب في المجال الذي تمَّ تحديده واكتسب بشكل فعال بهذه الطريقة .

تعريف واختيار حلول التدريب :

كما ذكرنا مسبقاً : إن التدريب يعني دورات تدريبية ، وهذا التعريف غير كاف ؛ لأنه يبعد الأنشطة العديدة والتي يمكن دمجها ضمن المصطلح الذي نستعمله (أدناه بعض الأمثلة على ذلك) إن اختيار طرق التدريب يجب أن يوضع على أساس مجموعة من المعايير التي يكون الغرض الأساسي منها هو ضمان تحقق أقصى قناعة في الأهداف التعليمية . انظر جدول (١/٨).

جدول (١/٨)
اختيار طرق التدريب

طرق التدريب	معايير الاختيار والاستعمال
البرنامج التدريبي (بنية البرنامج ، ويقيم توقيت الجلسات ، تدار من قبل المقدم أو المدرب وتكون معرفية) .	تحديد الأهداف بمدى علاقتها بحاجة المحتوى وتحقيق الأهداف .
الحلقة (التقديم والمناقشة للفكرة أو النظرية) .	كما هو مذكور أعلاه
العرض جلسات منظمة قصدها مساعدة المتدرب على رؤية كيفية استعمال وعمل الأشياء) .	تركيب الطرق الجديدة أو التجهيزات وجود ومهارات المُقدم الفرص الموجودة للمتدرب لممارسة واستعمال المعلومات التي تعلمها . كلفة أو خطورة التجهيزات التي أسيء استعمالها .
ورشة العمل (قصدها تزويد المتدربين بالمهارات) .	بحاجة إلى اكتساب المهارات وتحقيق المستوى الرئيسي للإتقان (أكثر من طرق المعرفة) .

المؤتمر (من المفترض أن تكون الفرصة للمشاركين للمناقشة فيما بينهم ، ويستعمل عادة في إحالته إلى الجلسات المنظمة بشكل رفيع المستوى وتحتوي على البحوث المقدمة وبعض الأحيان الحلقات الصغيرة والجلسات) .	مقدار الوقت المتوفر للممارسة خلال التدريب . أهمية وحداثة المحتوى موقف المقدمين الأسباب الاجتماعية/ أو السياسية للحضور . الحاجة إلى تجديد المعلومات الحاجة إلى بناء علاقات جديدة / أو تجديد العلاقات مع زملاء العمل . الكلفة والوقت الذي سيكلفه
التجارب المخططة (سلسلة من الحوادث أو الأنشطة والتي أُعيد تنظيمها والتخطيط لها مع أهداف المحددة لأجل تحقيقها ، مثال : القراءة الموجهة عمل مشروع والمكلف به خصيصاً .	الفرص المتوفرة في العمل أو القسم . التنظيم والمحافظة على مستوى النشاط ومهارات المدير في المساعدة استعداد الفرد في تعلم المعلومات .

تطبيق التدريب :

التدريب المصمم رسمياً فإنه يفسد بعوامل لا علاقة لها بمحتوي البرنامج. ومعظم الاحتجاجات (واستبانات التقويم) تركز على نواحي كالإجراءات الخدمية، مظهر المقدم ، مستوى السكن وإلى آخره. إنه لمن الأهمية أداء هذه الأشياء بشكل صحيح ، ولكن لم يلاحظ أحد إذا كانوا على جانب من الصواب . وهناك قوائم المراجعة لدى المنظم لاستعمالها تساعده على تنفيذ الإجراءات . إنه من الصعوبة السيطرة على طرق ومهارات المقدم ، وخاصة إذا كان مدعواً من منظمة خارجية كضيف. وفي بعض الأوقات يكون مجازفة لا يمكن التحاشي منها ويمكن التعلم من هذه التجارب الفاشلة وعدم استعمالها مستقبلاً. ويكون العطاء رغم مقارنة وإعادة تقويم مهارات المدرب داخل المنظمة – يمكن تقويم الرسل في أراضيهم.

أما البرامج التدريبية الداخلية والأحداث تثير دوماً النقد اللاذع أكثر من الخارجية - وإيجاد طرق في التعامل مع هذه التعليقات هي جزء من تعلم المدرب داخل المنظمة، وتحديد ما هي المهارة المهمة. ولقد وجدنا أن حالات تدريبهم والتي نظمت كجزء من العمل اليومي للمدير تلاقي بكل ترحيب وهذا محتمل وذلك لتواجد العلاقة القريبة من العمل ، يمكن للمشاركين أن يروا الفوائد التي تعود عليهم بسرعة شرط أن تتوفر الفوائد في العمل. أما التدريب الذي لا علاقة له بالعمل، والقريب من الواقع فلا يمكن تحاشيه . ويرى معظم الناس عند قرب كل عيون الشيء الذي يعرفونه . والأمور الهشة في البرامج الرسمية لا يمكن التغاضي عنها في هذا المستوى لذلك ننصح لأي مخطط برامج تدريبية للعاملين ، مثل الحلقات أو التجارب المعدة ، أن يفكر جيدًا بالأمور المراد تحقيقها ، وماذا يدرج في الحلقة وما هو الشيء المبعد ؟ فليس من داع إضافة معلومات أو أفكار أو مهارات في اللحظات الأخيرة إذا لم تتوفر المعلومات الكافية لتغطية النهار بتمامه ، فإن المديرين الجدد لا يرضون عن إضاعة وقتهم بهذا الشكل .

ومن أهم الأمور التي يجب أن تأخذ بالحسبان عند تخطيط التدريب الداخلي هو البيئة التي سينفذ فيها التدريب ، وها هي بيئة التعلم ؟ وهذه هي أحد المصطلحات التي تطرح ولا يعرف معناها . ونحن نعرفها لارتباطها، على المستوى الأساسي :

- القدرة على اقتراح بعض الأفكار دون الاستهزاء بها .
- القدرة على التعبير عن الشك بشيء دون اعتبارها انتقاداً .
- عدم رؤية مساعد المقدم وهو يتجادل بشكل حاد .
- عدم التصنت على المناقشة الحادة به المقدم والمشترك .
- السماح على تكوين الرأي الخاص حول صلاحية الفكرة .
- سهولة الاطلاع على المواد التي تقدم .
- استلام المواد الضرورية في الوقت المحدد والمساعدة بعدها بفترة قصيرة .

- القدرة على الثقة بالمقدمين والاعتماد على صحة المعلومات التي يقدمونها .
- القدرة على الثقة بالمشاركين الآخرين ومعرفة درجة سرية الخبر لديهم خلال البرنامج .
- أن يكون مرتاحاً جسدياً ، في مقعد مريح بعيد عن مجرى الهواء البارد ، متوفرة فيها المواد العلاجية والطعام والشراب في غرفة نظيفة .
- القدرة على رؤية الطريق الذي يسلكه البرنامج .
- التأكد من إتمام جميع مواد البرنامج التي وضعت في الجدول الزمني وتبلغيهم عند حدوث أي تغير يحصل .
- معاملته كشخص متكامل مستقل ناجح .
- أن يعامل بنفس الدرجة المطلوب التعامل بها كشخص ناضج له الرغبة المتساوية مع الآخرين في الاستفادة من البرنامج ، ومن ضمنهم مقدم البرنامج .

وهناك بعض الميزات لبيئة التعلم التي تتعلق في ثقافة المنظمة ومحتويات الأسلوب الإداري. وهذه تؤثر في حالة التعلم بقدر ما هو مكتسب. ويمكن تقديم كتاب آخر حول هذا الموضوع .

تقويم التدريب :

إن التقويم المناسب للتدريب يعتبر مكلفاً جداً . وهناك طرق متنوعة وعديدة متوفرة تساعد المستويات المختلفة للتقويم لأجل أن تدار بدقة ، ولكن دوماً نرى أن التدريب لا يقيم . نعم ، إن رقع "السعادة " تُستعمل والمدربون الحريصون يتصرفون استناداً إلى التعليقات التي وضِعت عند مراجعة البرامج. وهذه تفيد الذين يتبعون أفضل من الذين يُتبعون . ومعظم الاستبانات التي استُعملت في هذا المستوى تهدف إلى التركيز على النواحي المهمة من البرنامج .

إنه ليس من السهل تقويم ما إذا كان التعلم يُكتسب من تطبيق البرامج الخارجية لأجل تحسين الأداء. وحتى لو تمّ تنظيم جلسات المتابعة لأجل مراجعة خطط العمل، فمن المستحيل أن تحصل على جميع المشاركين مرةً أخرى . فإنه من السهولة تقويم الأحداث الداخلية التي تحصل في الأداء وتغيرها. ورغم ذلك ، فهناك علاقة موجودة بين المدرب الداخلي والمدرب/ المدير مع المشاركين الذين يحاولون تشويه التغذية المرتدة والتقويمات . إن المدرب الداخلي مرتبط ولديه جزء من الملكية في الحدث، وهذا يؤدي إلى صعوبة بالنسبة لهم للانسحاب من أجل العمل في تقويم موضوعي بما يستحقه الحدث ، والقيمة المضافة لأداء الفرد والمنظمة .

فالتقويم المناسب للتدريب يمكن تنفيذه بطريقة تذهب إلى أبعد من المستويات المحددة أعلاه ، ومنها :

- نجاح الحدث في حد ذاته .
- تحقيق الحدث للأهداف السلوكية .
- إشباع الحدث باحتياجات التدريب الحقيقي للمشاركين .
- مساهمة الحدث في وظائف التدريب والتطوير ضمن المنظمة .
- مساهمة التدريب والتطوير في تحقيق أهداف المنظمة . وفعاليتها ككل .

ولأجل تمكين التقويم من أخذ موقعه في هذه المستويات ، فهناك حاجة إلى إيجاد مؤشرات للأداء . فقسم التدريب الخاص بالخدمات الصحية الوطنية، في محاولاتها لتقويم فعاليتها ككل ، نشرت بعض المؤشرات لأنشطة التدريب . وهذه ركزت بشكل رئيسي على الأنشطة أكثر من النتائج . إن حركة التدريب لا تعد مؤشرًا يدل على حدوث التعلم خلال الأنشطة . ومعظم التقويمات المشتركة تستخدم مستويات الأنفاق

لجعل التقويم ذا قيمة . ولكن ، تكلفة أي حدث وحده لا يضمن أن محتواه سوف يشبع احتياجات التعلم . والبعض من الدروس الفعالة والتي نتجت من التغيرات الجذرية والتحسينات في الأداء، لاتكلف شيئًا .

وكل من يريد أن يفهم التقويم بشكل دقيق نحيله إلى كاسيو Cascio (١٩٨٧م) الذي وضع بعض الصيغ التي يقيس بها تكلفة ومنافع ناتج التدريب. ولأجل الابتعاد عن التعمق هنا، فنحن نشجعك كراعي للتدريب ، أن تفكر مقدماً ماذا تريد أن يحققه لك النشاط ، وأن تقرر كيف يمكنك التعرف إلى النجاح أو الفشل. وهذا يمكن عمله بنفس الطريقة التي ذكرت أعلاه في تقويم " الجيد " و " الضعيف " من الأداء الإداري فإذا عمل هذا الشيء مقدماً تتم تسجيله لتقويمه بعد التدريب، ويمكن تقديم بعض التعقيدات للتقويم . ومهما يكن ، فنحن لا نرى أي فائدة من تصنيع الكثير من الوقت لعمل شيئٍ يستحق العمل ، إذا كان ذلك يأخذ الجهود من استمرارية التطوير إلى أبعد . إنه من الأهمية أن تعرف من هو العملي ، ومن هو الذي لا يعمل لتوفير بعض الأجوبة للسؤال " لماذا " لكليهما . والنواحي الأخرى من التقويم وتحسين الأداء تعتبر دوماً مهمة . وإن كمية الوقت والجهد التي تصرف هي جزء من القرارات التي يتخذها المدير والمنظمة .

التطوير

"جيد ، أحسن ، الأفضل

لا تتركها ترتاح

حتى يكون جيدك أحسن

وأحسن عندك هو الأفضل"

وكل يوم يظهر العديد من الفرص التعليمية وهي تعتمد على ملاحظة الفرد والتصرف مع محتوى التعلم في خبراتهم ويمكن القول : إن هناك من لديه خبرة

سبع سنوات أو خبرة واحدة بقيت لمدة سبع سنوات .

وهناك نوعان من التغيير يمكن أن يحدثا ، الأول : اطلب التغيير، واعمل الشيء نفسه بصورة أكثر أو أقل، والثاني: اطلب التغيير، واعمل الأشياء بشكل مختلف. وإن التطوير يهتم بشكل أكثر بالحالة الثانية. وفي بعض الأحيان ، فإنه يصعب توضيح ماذا يراد تحقيقه أو ما هو مطلوب من خلال سلوكيات معينة .

فحالة التغيير الأولى يمكن أن ترى التغير في الاهتمام بالتدريب، أي تحسين المهارات الموجودة أو اكتساب المهارات المعروف أنها ضرورية لتحسين أداء العمل الحالي . وفي هذه الحالة فإن استعمال بيانات الكفاءة تكون مفيدة وذلك لأنها توفر الدلالات الواضحة وبعض المؤشرات على التفوق .

ورغم ذلك ، ففي حالة التغير الثانية، والتي هي ما نحتاج إليه بشكل عام عندما تواجه المنظمة التغير المفاجئ، فإن التطوير المبتكر وغير المبرمج يكون هو المطلوب .

وفي مثل هذه الظروف فإنه يعد من شبه المستحيل تعريف المهارات المطلوبة من المديرين بدقة باستخدام الطرق العامة في تحليل العمل . ويتطلب من المديرين تغير وتطوير أدائهم بسرعة، باعتمادهم على منحنى تعليمي حاد ، في ضوء عدم معرفتهم بالضبط ماذا يتوقع منهم في المرحلة التالية.

فالتطوير ، إذن ، يمكن أن يكون غير ملموس وصعب الشرح. وفي بعض الأوقات يصبح من الصعوبة على الأفراد التعرف إلى ما تعلمه وما تغير. ونحن نستخدم مفهوم التطوير للأنشطة التي تهتم بإدراك القدرات وتحقيق النمو. ويمكن أن يكونوا انتهازيين وتتطلع إلى المستقبل وليس الحاضر ، وتستهدف الإنجاز الشخصي والمنظمة المرتبطة ، ولكن ليس بالضرورة تكون مركزة على أهداف معينة. وعوضاً عن ذلك ، فإنهم يطمحون نحو أهداف عامة . محاولين إعطاء أمثلة للأنشطة التي يمكن أن تقدم قوائم لا نهاية لها ، وتثير جدلاً شديداً . ونتيجة لذلك ، فنحن ندعوك للتفكير بالعبارة التي يمكن أن تُفسر على أنها تحتوي على فرص التطوير .

العبارة	تطورية	غير تطورية
١- بماذا توصي ؟		
٢- قل لي فقط ماذا تعتقد بأنني أحتاج أن أعرف عن عملياتك، وقل لي لماذا يفترض أن أعرف .		
٣- لن أتخذ أي قرار بدلاً عنك ، ولكنني سأناقشك في أي مجال تعتقد بأنك تلاقي صعوبة فيه ، في أي وقت تحب .		
٤- هذا مشروع خاص لك لأجل أن تعمل به ويعطيك الخبرة في مجال جديد ، وعندما تنتهي من خطة إنجازه ، فأحضره لي وقل ماذا ستفعل.		
٥- الرجاء احضر الاجتماع القادم للتخطيط بدلاً مني . أنت تعرف ماذا تريد أن تحقق ولك الصلاحية التامة لربطنا بأي برنامج عملي تعتقده مناسباً .		
٦- إن قرارك بإلغاء المشروع لم يكن مبكراً. لنراجعه معاً ونرى في أي وقت كان علينا إيقافه لتحاشي الخسائر ومحاولة تقليلها		
٧- يجب أن أعمل سياسة لهذا الموضوع الرجاء فكر به وأعطني توصياتك .		
٨- سوف أقابل ممثلي الموظفين حول الموضوع الذي ذكرته لك الأسبوع الماضي فماذا تعتقد من المفترض أن أُخبرهم ؟		
٩- قال لي المدير المالي صباح هذا اليوم بأن قسمك وموظفي قسم المالية يعملون معًا بشكل جيد استمر على هذا العمل الجيد.		
١٠- لقد قررت عدم تطبيق البرنامج الذي اقترحته ، فهل تستطيع أن تفكر لماذا ؟		
١١- لقد قرأت هذا الكتاب حول الإدارة لتوي ، وأرغب أن تقرأه أيضا وناقشه بعد ذلك معي ، ربما نجد بعض الأفكار يمكن استخدامها لتحسين عملياتنا.		

١٢- لقد تم الآن الإعلان عن افتتاح فرع جديد ، لذلك توجد وظيفة شاغرة لمنصب مدير ، واعتقد أنه تحدٍ حقيقي لك وفكر إن كنت تستطيع أن تكون مديراً ناجحاً . إنني لا أريد أن أخسرك، ولكنني لا أريد الإمساك بك ، وأعتقد أنك من المفروض أن تفكر في التقديم على هذا العمل .

١٣- الرجاء مراجعة احتياجات التقوية والتطوير لموظفيك وقدم نتائجك وخططك لأجل عرضها على اجتماع القسم القادم .

١٤- إنني أريد مراجعة عملياتك الرجاء إعداد قائمة بواجباتك ومسؤولياتك لأجل التمكن من مناقشتها في اجتماع الأسبوع القادم .

١٥- إنني أعد خطة العمل للعام القادم . أريد الاجتماع بك لأجل مناقشة تقدمنا إلى يومنا هذا ، وأي أفكار توجد لديك لأجل إدراجها وتتضمن أي نواحي تود أن نكتسب خبرة منها .

١٦- إنني غير راضٍ على تبسيط إجراءاتك وأنظمتك بالشكل الكافي أرجو التفكير بها مرة ثانية .

١٧- لقد طُلب منا إرسال مندوب يتحدث عن أعمالنا في اجتماع المنطقة القادم . فإذا ذهبت فإنني سأعطيك الفرصة للتفكير بشكل عام حول عملياتنا وعن وظيفتك .

١٨- هذه هي أحدث ما تمّ تحديده لعملي ، اقرئها وقل لي ما هي المهام التي لا تستطيع أداءها لو أخذت مكاني .

١٩- يوجد لدينا مكان شاغر لممثل في الغرفة التجارية المحلية وإنني أحب أن تشغلها . إنها تعطيك الفرصة للقاء أشخاص من منظمات أخرى .

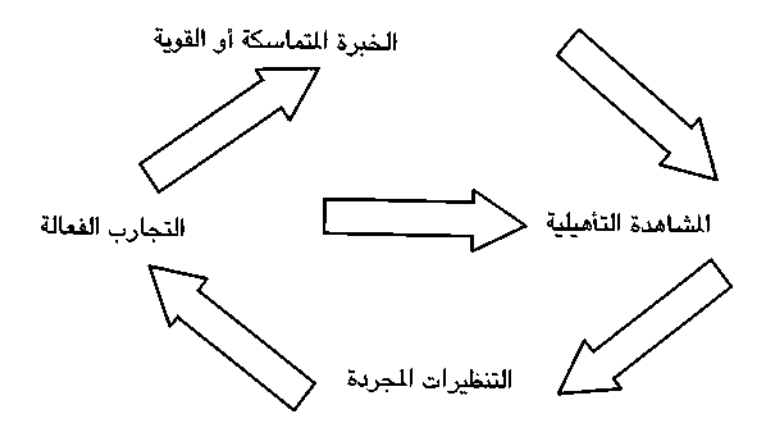
٢٠- أي جزء من عملك لا تحب أداءه ؟ ولماذا ؟

معظم هذه الجمل مألوفة لديك . ولا شك أنك سمعتها أو ما يماثلها خلال فترة حياتك العلمية. ومعظمها تتضمن فرصاً تطويرية. تعتمد على كيفية تقديمها للشخص المعني لأجل استخدامها. وبعض منها يمكن أن تكون مُهددة جداً لو قُدمت. ومع الجوانب المتعددة للتقويم ، والتغذية المرتدة، التدريب والتطوير فإن النقطة الأساسية في نجاح استخدامها هو طريقة المدير أو ثقافة المنظمة. حتى عند قبول الكمية الكبيرة من التأثير. فالأخير يمكنه الحصول على طريقة مدير معين قادر على العمل، وما زال المزيد الذي يمكن عمله داخلياً لأجل خلق البيئة التعليمية، بمعناها الكامل للموظفين ضمن القسم المحدد وبشكل واضح، هناك حدود لما يمكن تحقيقه ، وذلك لعدم تمكن أي قسم من أقسام المنظمة العمل منعزلاً . ولكن كلنا نعرف الأقسام التي يحصل موظفوها على الترقيات وكل واحد منهم يريد أن ينتقل . ونعرف كذلك الذين يعتبرون لا فائدة منهم. ويجب أن يوضح أن إنجازات المدير هو نتيجة حتمية لعمل موظفيه. وأسباب هذه السمعة هي تتعلق بطريقة المدير وطرق عمله في مجالات العمل التي يرتبط بها موظفوه .

الحاجة إلى التطوير :

هل التطوير المستمر دائماً شئ جيد ؟ فإنه من السهل أن ندلّل أنفسنا بمتعة النمو ونسيان القول "النمو المقتبس من دون هدف هو مذهب خلية السرطان" وفي بعض الأوقات تعزيز التعلم يعتبر مرحلة ضرورية في مجمل العملية. دورة ألن كولب للتعلم تزودك بمؤشرات مفيدة لكل مراحل التعلم . وهنا ميل إلى الانشغال أكثر من الأنشطة الحقيقة . والرغبة في أن تُرى على أنك متفرغ للتدريب والتطوير يمكن أن يؤدي من حاله إلى أخرى من دون أخذ الوقت الكافي للمرور بجميع المراحل والتأثير على ما تم تعلمه ، ونعيد الدورة أدناه مع بعض التعديلات وانعكاساتها .

وفي بعض الأحيان، لا توجد حالة تتوفر فيها متعة التعلم – فهل تأخذ الوقت



الكافي للتفكير بما يدور يومياً من نوبات من التخبط والتفكير فيما تعلمه . فالانعكاس الصحيح يحتاج إلى التركيز والجهد .

- كم من المرات تسأل نفسك إذا كنت تعمل الأشياء الصحيحة أو تعمل الأشياء بطريقة صحيحة .
- هل تراجع الحوادث والأعمال وتفكر في كيفية عملها بطريقة مختلفة ؟
- هل تستطيع أن تذكر النظريات التي طورتها والتي تبين طريقة عملك ؟
- هل تستطيع تحديد فلسفتك لموظفيك ؟
- هل تعرف ما هي المبادئ التي تحدد طرقك ؟
- هل تفكر في طريقة إحساسك بالناس والحالات وهل تفكر في إمكانية رؤيتهم بطريقة مختلفة. (وإعادة الصياغة هذه يمكن أن توفر الحلول للمشاكل السابقة) ؟
- ما هي الطرق المختلفة التي حاولتها ؟ وأي منها عملت ؟ لماذا ، ولكن هل بالإمكان أن يعملوا بشكل أفضل ؟ وإذا لم يعملوا ، لماذا لا يعملون ؟
- ما الذي بالإمكان عمله بشكل مختلف لضمان أنهم عملوا ؟ وكيف يمكن عمله إذا

كانت هناك فرص أخرى ؟

وكل هذه الأسئلة تعرض مجالات التطوير ، ولكن لا واحدة منها تحتاج إلى نشاطٍ ، أكثر من أنها تتطلب تشجيع المخ على أن يعمل . ونحن الآن في عالم لا يوجد فيه إلا إعطاء الوعود للموظفين، وإلى درجة من الثقة ، بأن شيئاً ما سوف يتغير . وأي منظمة تتمنى أن تبقى مستقرة بالكامل تكون قد خلقت ظروفًا للكارثة. إن قوة التأثيرات البيئية والاجتماعية على جميع المنظمات عظيمة في الوقت الحاضر . وهي الطريقة الوحيدة للبقاء مستقبلاً ؛ وذلك بتبني الآليات وتعلم كيفية تبنيها والاستجابة لها بشكل صحيح. نحن لا نتوقع أن يكون على شكل النمط أو الطريقة الأمسية. وطبيعيًا ، يجب أن تحاول المنظمة المحافظة على بعض من التحكم أو على الأقل أن تكون مؤثرة على بيئتها ، والاستجابة المناسبة ربما يكون نوعاً من المقاومة. وعلى كل حال ، ولأجل أن تؤدي هذا بشكل ناجح. يحتاج مديرو المنظمات إلى بعض من الفهم لما يفعلونه . وهذا سيتطلب أيضاً منهم أن يتعلموا. وجارات (Garratt) ١٩٨٧م في وصفه لمنظمة التعلم، إنما يقدم قاعدة أو وصفة لمساعدة العملية. وهو يقول : إنه من المفترض أن يفوق التعلم نسبه التغير L>C . فإذا تأخر التعلم ، فإن المنظمة ومديريها سيفشلون في المحافظة على المستوى مع المنافسين وضغوط البيئة. وأخيراً، فهذا يقودنا إلى بعض صور الفشل .

ومن ثم ، إذا لم تُدرك أهمية تطوير كفاءات الموارد والعاملين الشخصية والجماعية والتنظيمية ، فإن نظرة كل واحد منهم للمستقبل ستكون إلى حد ما كئيبة.

كيفية إيجاد فرص التطوير :

إذا كانت فرص التطوير غير ملموسة ولكنها ضرورية ، فكيف يمكن للمدير أن يلتزم باتخاذ طريقة كهذه ، والتأكد بشكل عملي بأن الفرص قد وُجدت وأن التعلم سيبدأ ؟ فالاستبانة المذكورة أعلاه يفترض أن تعطيك بعض الأفكار ، وهناك

فيما يلي بعض الاقتراحات :

- التزم شخصياً بالتعلم :
- راجع أداءك من خلال الانعكاس والنقد الذاتي .
- اسأل عن التغذية المرتدة لأدائك من زملائك ، ومديريك والعاملين لديك .
- تعلم من طريقة إعطاء التغذية المرتدة ، الخبرات السلبية والإيجابية معاً .
- أعط التغذية المرتدة لموظفيك ، لا حظ كيف تُستلم ، وحدد الطرق التى من خلالها يمكن التحسين .
- اسأل الآخرين عن كيفية إعطائهم التغذية المرتدة لموظفيهم .
- اسأل الموظفين عن مشاعرهم حول التغذية المرتدة التي أُعطِيت لهم والطريقة التي أعطيتها لهم بها .
- لا تعمل كل شيء بنفسك :

– أسأل نفسك إذا كان هناك أحد يستطيع أن يؤدي العمل أفضل منك .

– هل المهمة المعنية توفر الفرصة لشخص أخر للتعلم والتوسع ؟

- تكلم بشكل مستمر حول رؤيتك وماذا تتمنى أن تحققه للقسم ، والإدارة أو المنظمة والموظفين فيها :

– أشرك موظفيك في تطوير رؤيتك وطرق تحقيقها، اجعلها قضيتهم كما هي قضيتك .

– أشركهم في مراجعة التقدم نحو الرؤيا .

- كن صادقاً حول نقاط الضعف والقوة :

- نقاط الضعف والقوة لديك ولدى الآخرين ولدى القسم ولدى المنظمة ككل.

- امدح واحتفل بالنجاحات .

■ تعلم من أخطائك :

- استعمل الطرق كمثل أسلوب الحدث الحرج لمساعدة هذا ، وليس الاعتماد فقط على أفكار الآخرين أو الاكتئاب .

- معرفة أن الذين لا يرتكبون الأخطاء هم الذين لا يعملون شيئاً .

■ تحمل المغامرة والمقامرة :

- إن في بعض الأوقات يُستحق اتباع منهج للعمل لمعرفة محتوياته .

- وإن في بعض الأوقات يُستحق اتخاذ المغامرة مع الناس – فإنك لا تعرف حتى تجرب.

■ كن مفعماً بالأمل وثق بالناس

- إن التطوير والتعلم هما استثمار، " يكلفك بعض الشيء لأجل عمل شئ" .

- معظم الناس يعطونك مقابل الثقة بهم.

■ معرفة فرص التطوير والإشارة إليها :

- تشمل الأشياء التى تفتقد إليها .

كيف تخطط وأنت ما زلت تغتنم الفرص ؟

وهذا يمكن رؤيته على أنه متناقض في بنوده ، ومن خلال استعراضنا ركزنا وشددنا على الحاجة إلى التقويم ، وكل عمليات المتابعة والتي ترتكز على المعايير التي تقررت سابقاً ، والتي لها علاقة بالعمل وركزت بشكل مخطط ومنظم على أهداف معينة يحتاج إليها في تحسين الأداء . ورغم ذلك ، فإننا نقول إن أحسن طريقة للتعلم تكون في مجال ومحيط العمل كنتيجة في زيادة الفرص التي تحصل في وقت النشاط الطبيعي والتغير . فكيف يمكن أن يخطط بشكل منهجي للاستثمار الحديث غير الملموس ؟ ومن الواضح أنه لا يمكن ذلك. ومهما يكن، فالذي يُخطط له

هو النتائج المرغوب في تحقيقها .

إنه من المحتمل أن يحدد المديرون ماذا يراد تحقيقه . وربما يكون هذا طموحاً ورؤىً وليس هناك أي خطأ في ذلك ، فمعظم الخطط تحتوي على بعض العناصر والتي لم تُعرَف بالضبط منذ البداية . وأهم شيء في اتخاذ هذه الطريقة ، هو القدرة على إيصال الرؤية للفرد المعني ، والموظفين الآخرين ، وزملاء العمل والمدير .

وأسهل فخ تقع فيه هو أن تقول : إنه مادام أحسن أنواع التعلم هو الفرص ، فإنه لا توجد فائدة في تخطيط أي جزء من أجزاء العملية على الإطلاق. وهذه الوصفة للفاشلين. مع أنَّ الفرص يجب الإمساك بها وهي تمرُّ من أمامنا، وهي تحتاج أيضاً إلى خلق الفرص

وهذا يتطلبُ التفكير والتخطيط مسبقاً، وربما أيضاً إلى بعض السيطرة على الأحداث. وبعض الفرص يجب أن يخطط لها حتى لو كانت فقط لضمان حصولها لأجل تحقيق النتائج النهائية المرغوبة .

كيف تراقب ذلك التطوير الحاصل في "الاتجاه" الصحيح ؟

إن الطريقة المذكورة أعلاه لتوظيف ومراقبة التدريب لها علاقة طفيفة في عملية التطوير كما عرفناها هنا . وهناك خطر عظيم للتطوير إذا نُظر إليه على أنه لفترة قصيرة. فالمدير ذو الخبرة الطويلة ، ربما يعاني من الشعور بالإحباط . وهناك طرق عديدة استعملت في التدريب والتطوير ، وربما تبدو عقيمة ؛ لأنها لا تركز على تحقيق شيء ملموس ومفيد للذين شاركوا فيها أو لأعمالهم.

والعديد من هذه الطرق مرفوضة من خلال ضعف تطبيقها وعدم متابعتها. هل القيام بحلقة مجموعات التدريب العملية ، والخبراء ، والمشاركين والتعلم الذاتي يثير بعض الذكريات لديك ؟ والآن فتحنا موضوع التعلم عن بُعد ، ومراكز التطوير ،

والبرامج المخططة لعقود التطوير والتعلم. والطرق تأخذ أماكنها في حينها، كأي أداة إدارية . وأي شخص يبدأ بأنشطة تطوير يفترض أن يأخذ في الحسبان اتصال المشاركين السابق بالأنشطة والتي تتعلق بمساعدة تطويرهم. ويمكن أن تستعمل الطرق الحالية كأساس للبناء عليها، أفضل من معارضة أو إهمال، الخبرات السابقة . و يفترض أن يكون الناتج المرغوب واضحاً كي يمكن رؤيته من قبل جميع المشاركين على أن الطريقة هي وسيلة وليست نهاية .

ومن الصعب أيضاً بناء مقاييس أو مؤشرات للإنجاز. فعلينا أن ننظر إلى مؤشرات ودلائل التقدم الواضحة عند وضع الأهداف. ويمكن في بعض الأوقات التعرف بوضوح إلى الإنجازات التي تم تحقيقها ، وفي أوقات أخرى نجد أن هناك مقترحات للخطوات على طول الطريق. ونتيجة لذلك ، فالمراقب يحتاج إلى طلب والحذر من الاقتراحات بقدر ما هو دلائل ملموسة على التقدم. فإذا كانت الأوضاع صعبة فمن السهولة إيجاد دليل على الفشل أكثر من النجاح . ولكن ، من دون أن نكون متدهورين، نقترح على المديرين كمتطورين ، من الأفضل أن نخطئ عن التفاؤل بالبحث عن دليل النجاح . وتذكر كما قلنا مسبقاً ، "لاشيء ينجح أفضل من النجاح".

كيف تقوِّم ؟

إذا كانت المراقبة صعبة، فكيف يمكن للفرد أن يبدأ في تقويم التطور؟ والطرق التي ذكرها كاسيو (Cscio 1986) في البحث عن منافع النشاط الذي يمكن استعماله، إذا كنت تريد حقاً ، أو تطلب قضاء وقتك في تلك الطريقة. والبديل ، يمكن أن تستعمل قواعد الإبهام للتخمين . والشيء الحاسم في ذلك ، إذا كان السؤال البليغ" ما هو كلفة عدم تطوير الموظفين ؟".

فالتقويم يحتوي على عنصرين – هل يستحق القيام بالنشاط وهل تمَّ تحقيق أهدافها ؟ فمفهوم القيمة المضافة مفيد جداً هنا . ففي الاصطلاح المحاسبي، هذه

هي العملية التي تزداد بها قيمة الحاجات الأساسية نتيجة لعمليات المنظمة. فإنه أكثر من حاصل جمع أجزائها .

وفي إلتطوير والتدريب ، يمكننا أن نجمع قيمة الإسهامات ، بالضبط في كمية الوقت والقيم الظاهرة والمخفية ، مع إضافة قيمة الفرص . ما لم يوجد لدينا مستويات يمكن قياسها وحد للأداء المرغوب ، فإنه من الصعوبة تقدير قيمة الناتج . أهذا هو ليس ما بدأنا به ؟

دور المدير كمشرف ، وكمراقب وكقدوة :

إن أتعس المديرين هم الذين يتبعون فلسفة " اعمل كما أقول ، وليس كما أعمل". ولأجل الحصول على التزام الموظفين في التطوير والتعلم ، فيجب خلق البيئة الملائمة والمحافظة عليها. ولأجل تحقيق ذلك يجب على المديرين الفهم والإيمان بشكل تام أن مسؤليتهم هي إرشاد وتوجيه موظفيهم لتمكينهم من أداء أعمالهم. ويعتمد نجاح المدير على جهود الآخرين فإذا كان أداء وتطوير العاملين لديه غير كاف، فإن ذلك سوف ينعكس على المدير والموظفين على حد سواء.

لذلك ، فإنه كجزء أساسي من عمل المدير الارتباط في النشاط الذي سينتج عنه خلق فرص للتطور. وهذه تعتبر كأي من الموارد ، يجب أن تنتشر وتزاد إلى حد أعلى من التأثير لأجل منفعة كل الأطراف الراغبة. وطريقة العمل هذه لا يمكن إنجازها مالم يتم تطبيقها بحذافيرها . لأن إنجازها هي اختيار الفرد وطريقته الشخصية لأن يؤثر فيها كمدير . ومن معظم المديرين الذين تعرفنا عليهم والذين اتبعوا طرق التطوير في إدارة موظفيهم وجميع الأعمال ، وجدنا بالإضافة إلى بعض الموظفين وأدائهم الجماعي فإنهم حصدوا الفوائد التي تعدت المخاطر ودرجات الاستثمار الأولية والذي يتطلب وضع طريقة العمل هذه للتنفيذ .

خلاصـــة الفصل :

في هذا الفصل ، تمكنا من عرض الآتي :

■ التغذية المرتدة وعملية المتابعة هما ضروريتان وأجزاء مُتممة لمجمل عملية التقويم. نحن نعيش في عالم مليء بالحلول السريعة ونستطيع أن نرى بعض الدلائل الخطرة التي استُخدم فيها التقويم كحد نهائي أكثر من عملية كبرى في إدارة الموظفين. فإذا تم تقويم الموظفين بشكل مجرد ولم يعمل شيء لمساعدتهم في التعلم وتحسين أدائهم كنتيجة لهذا التقويم ، فإنهم نتيجة لذلك لن يرغبوا في إظهار أنفسهم بهذه الطريقة مستقبلاً. فهناك حدود لعدد المرات لشخص مهيأ لإكمال اختبار قياس العمليات العقلية ، أو إعطاء محاضرة أو تحضير قائمة بالإنجازات إذا لم توجد التغذية المرتدة أو لم يحصل على إرشاد أو عمل بالمقابل .

■ ليس من الضروري أن يعتمد التطوير الجيد على كمية الأموال المتوفرة لأجل إرسال الأفراد لحضور دورات تعليمية – ولا تعتمد أيضاً على العمل في منظمة ملتزمة بمساعدة موظفيها على التعلم. وهناك الكثير مما يستطيع المديرون عمله لتعزيز البيئة التعليمية ومساعدة العاملين على النمو ضمن أقسامهم .

■ في حين قلل بعض الشيء من قيمة التقويم الصحيح، فنحن نشعر أن كل المبادئ التي تنطبق على تقويم أداء المدير يمكن أن تنطبق على العملية التي استعملت في سبيل إنجاز المهمة.إن الأهداف الموضوعة تحتاج إلى تأسيس، واختيار الطرق المفيدة لها ، والتقويم الموضوع لأجل إنجاحها على أساس المعايير المتفق عليها. ويستعمل التقويم لتحديث استخدام طريقة وتقويم النجاح بشكل كلي. إنه غاية في البساطة عندما تعرف كيف تقوم به .



الفصل التاسع

دور التقويم في التطوير الإداري

التطوير الإداري ، كطريقة، مر بعدة مراحل في تطوره. وكالمعتاد، فإن الطريقة تهتم بالدرجة الأولى بالعلاقات الشخصية وتأثيرها على فعالية عمل المجموعات وفرق العمل ضمن المنظمات. بينز ١٩٦٩م (Bennis1969) ، والذي يعتبر رائد التطوير الإداري. قد عرفه على أنه "طريقة تعليمية تركز على تغيير الأفراد داخل المنظمة" .

إن التطوير الاداري طريقة شاملة لإدارة التغيير والابتكار الإداري، وتكون ضمن متناول القيم ، والمواقف ، والعلاقات الشخصية ومناخ المنظمة ، كذلك النواحي التركيبية والإجرائية للتغيير. ومنذ أواخر ١٩٦٠م، أصبح فهمنا للمنظمات أكثر عمقاً ومع التطوير الإداري أصبح أكثر وضوحاً. والآن يشمل اهتمامات أوسع ، ويمتد إلى المهارات والنظريات أكثر من الإسهامات الأولية التي وضعت من قبل علماء السلوك. ومع أن دور الفرد والأفراد العاملين بقي محوراً أساسيًا – حيث نرى جميع المنظمات لا تستطيع البقاء بدون الأفراد – فإنه يؤخذ في الحسبان العوامل المؤثرة الأخرى.

لقد أصبح التطوير الإداري الآن يهتم بشكل عام، بمساعدة الأعضاء في المنظمة لتحسين قدرتها الكلية في إدارة وتطوير نفسها ، وبذلك تكون قادرة على التجاوب بشكل مناسب للضغوط البيئية التي تواجهها. والتطوير يعني أن المنظمة بحاجة إلى تعلم كيفية تبني وتغير ثقافتها كي تتمكن من الاستمرار على البقاء وتحقيق أهدافها الرئيسية.

فإذا تم قبول هذا التعريف ، فإن المنهج يتسع لاستخدام المفاهيم ، بالإضافة إلى علم السلوك. فإنها تؤخذ من معظم النظم المتعلقة بالأشخاص – كيف يتصرفون ، وينظمون أنفسهم، تطوير الثقافات ، والتعلم على الاتصال، ووضع طريقة للعمل معاً وإدارة أنفسهم ، لأجل بلوغ المهام العامة ، والتعامل مع اختلاف وجهات النظر. مثال ذلك ، فإن البقاء يتطلب تفحص البيئة ، لذلك فالأشخاص العاملون في المنظمة

بحاجة إلى مهارات في إستراتيجيات التخطيط والتسويق . بقاء المنظمة يتطلب أيضاً الانتفاع الفعال من كل الموارد والتي تتضمن إدارة الموارد المالية والمادية ، بالإضافة إلى توزيع القوى العاملة .

وفي هذا السياق فإن تقويم الأداء للأفراد أعضاء المجموعة وفعاليتها ككل يوفر الإسهام الحقيقي لمارسي طرق تطوير المنظمة. فإذا كان على أعضاء المنظمة أن يطوروا أو يتعلموا كيفية الاكتساب والتغيير ، فإنهم بحاجة إلى اكتساب مهارات إضافية للمهارات التي يمتلكونها أو مهارات أخرى جديدة.

لقد بينا أعلاه الطريقة الفعالة في تعلم مهارة جديدة وطرق العمل على أنها عملية منظمة لتحديد وتطوير المهارات التي يحتاج إليها الفرد للعمل والمنظمة ككل معتمدة على معايير محددة مسبقاً وتقويم الأداء الحالي .

تداخلات التطوير التنظيمي - مداخل :

إن تقويم المهارات لن يكون موجوداً في أي كتاب حول التطوير الإداري. وأكثر الطرق الشاملة والمفيدة وضعت من قبل هورنسكي (Huczynski 1987) فلقد وفر شروحًا مفيدة لمعظم الطرق المتوفرة للقائمين على التطوير الإداري. ومن المعتاد أن الخبير (سواء كان من داخل المنظمة أو من خارجها) يستعمل كالمهتم، العارف من خارج المنظمة الذي تمّ توظيفه لمساعدة الأفراد والمنظمة في الحصول على نظرة أفضل لطرقهم وتسهيل عملية التطوير. وكل خبير له طرقه المفضلة وتميل إلى التركيز على نواحي معينة للمجموعة / أو طريقة المنظمة .

وأكثر الطرق استعمالاً كان الهدف منها هو تحسين العمل الجماعي. والأساليب المتبعة من أجل تحقيق هذا الغرض تتضمن تحليل الدور ، والتفاوض وتوضيح ووضع الأهداف، واختبار العلاقات الداخلية وتحليل القوة. والأدوات كشبكة تخزين المعلومات ، وتبادل القياس العقلي ونتائج الاختبارات الأخرى ، التدريب على المواقف الحساسة، وإعطاء واستلام التغذية المرتدة من ضمن الأدوات التي تستعمل

بشكل دائم وطريقة أخرى تهتم بازدهار المنظمة وطرق التوظيف كالطرق الاستطلاعية لصحة المنظمة، وبرامج المشاركة والتي تهدف إلى الحصول على الالتزام بأهداف المنظمة، وعمليات الملاحظة والتغذية المرتدة للمديرين العموميين من الأعضاء الآخرين في المنظمة .

هناك طرق أخرى يمكن الأخذ بها وهي موجهة بشكل تام للمهام ، .التي تركز على أداء المنظمة بشكل كلي أكثر من النواحي الإنسانية لثقافة المنظمة وهذه تشمل استخدام الطرق التي هي مثل برامج تحسين الإنتاج (حلقات الجودة) ، عملية الملاحظة والتغذية المرتدة، الإدارة بالأهداف ، فرق إعطاء التعليمات للمجموعات. وبشكل طبيعي يؤخذ بالحسبان إعطاء الاهتمام للنواحي الاجتماعية والتقنية في العمل والمنظمة لكل ناتج للعمل أُعيد تصميم المبادرات فيه والتدخلات في التدريب على أساس تشخيص احتياجات المنظمة.

والحالة النموذجية قد تكون كالتالي :

إدراك المشكلة (مثال انخفاض في جودة الإنتاج) .

تحليل المشكلة لفصل السبب عن الأعراض (مثال مقابلات مُنظمة مع الأفراد العاملين بكل مراحل عملية الإنتاج، نقاش جماعي، العصف الذهني، تحليل النظم).

الخطط العملية تصاغ على أساس مرحلة التحليل وتهدف إلى تكوين ملكية المشكلة وحلها (حلقات الجودة، فرق المهام ، مهمّة المشروع/المهام) .

تطبيق العمل ومراقبته من قبل الذين يعرفون ، ويهتمون ويستطيعون .

العمل ، الحل ومراجعة تعريف المشكلة ونجاح التقويم من قبل أصحاب المشكلة وحملة الأسهم .

الانتقادات العامة للتطوير الإداري :

تتساوى الانتقادات في التطوير الإداري، مع بعض التبريرات ، التي تتعلق بطبيعة صعوبة الطريقة التي تهدف إلى التقويم – ويمكن أن تحدث هذه التحسينات دون أي تدخل. والتدخلات تكون غالية بالنسبة إلى الوقت والكلفة الفعلية ، وخاصة إذا تم تكليف خبراء من خارج المنظمة.

إن خطط العمل الناتجة عن التدخل يمكن أن تكون مكلفة أيضًا عند التطبيق ، وقيمة عدم عملها يمكن أن يكون أغلى مما يتعلق بتوقعات المشاركين الخيالية والسريعة. ومن خلال خبرتنا، فإن هناك حوادث أظهرت ارتباطًا في أنشطة التطوير الإداري يمكن أن تؤدي إلى الضرر بأداء المنظمة. وهذا يحدث عند تحويل اهتمام المشاركين من المشاكل الرئيسية التي تواجه المنظمة وذلك بالتركيز على (أمور أقل أهمية) فعالية الجماعة. وربما يحدث الضرر عند التمني في حصول التحسينات والتغيرات التي لا يمكن تطبيقها . فمن المفروض تقويم النتائج المحتمل حدوثها، قبل البدء بمثل هذه العملية.

ويثار دوماً انتقاد آخر وهو أن التدخلات ليس لها علاقة دائماً بالمهمة الرئيسية للمنظمة. وهذه بالمقابل يمكن أن يكون عيبها فقدان تقدير الاهتمامات الإنسانية والاجتماعية. والتركيز على تقنية المهمة يمكن أن تنقض من قيمة النواحي الاجتماعية للعمل. والعلاقة بين الاحتياجات الاجتماعية والتقنية، كما تبين في عمل معهد تافستوك Tafistoc (Trist and Bamfrth, 1951)، وقد تم الاعتراف به منذ زمن طويل، ولكن المحزن فيه أنه أهمل خلال التغير التنظيمي.

والبديل عن ذلك ، هناك بعض الطرق التي لقبت بأنها متقلبة وغير ملموسة ، وهناك بعض الأشخاص لا يستطيعون أن يحددوا مظاهر العملية بشكل سهل بالإضافة إلى أنهم مرتبكون فى علاقاتهم الاجتماعية. ويمكن أن يكون صعباً عليهم إعطاء بعض أعضاء الفريق التغذية المرتدة الشخصية لأجل تحسين الإنتاج وأرقام

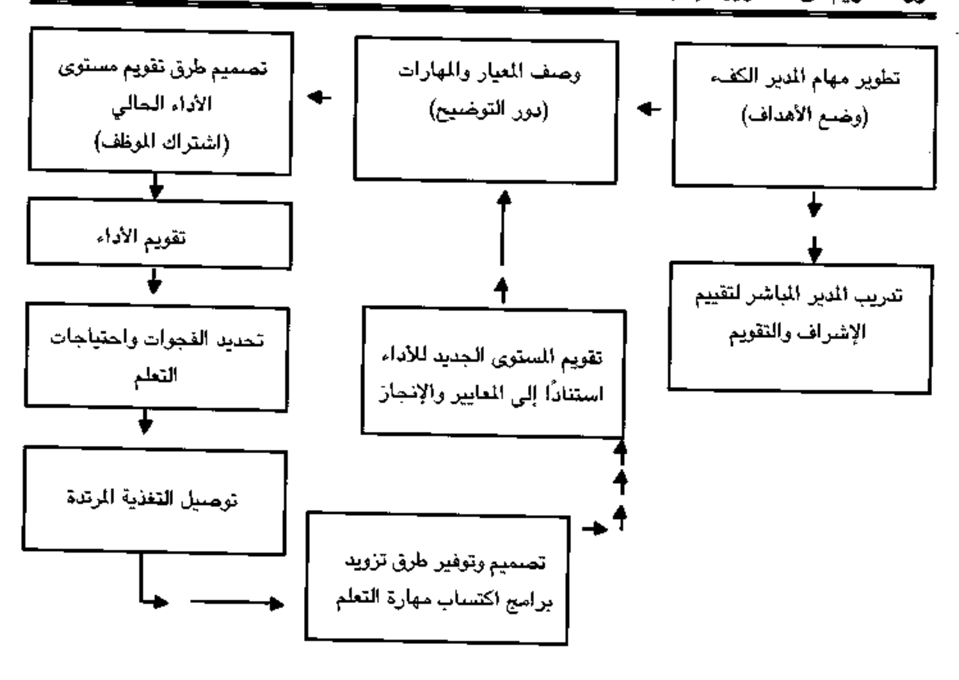
المبيعات . لذلك ففي تصميم أي من تداخل التطوير الإداري، فيجب الاهتمام بإظهار النتائج المرغوب فيها .

الطريقة العملية :

الظاهر أن تقويم المهارات هي قضية مستبعدة عن شمولها بحقيبة أدوات الممارسين للتطوير الإداري. فإنها توجه بشكل معتاد إلى العمل، وفي عدد من التطبيقات ويمكن أن نلاحظ اهتمامها بالاحتياجات الآنية للأداء الحالي . وفي الواقع لقد كان معروفاً بأن له أثرًا جيدًا في تحسين أداء المنظمة الشامل . إن دائرة خدمات الحكومة المحلية أصبحت (مبيعة) لطريقة مركز التقويم بعد استعمالها للاختيار . لأن الفئة المختارة والمفضلة التي تم انتقاؤها من عملية الاختيار المستخدمة، للتعريف بحاجات المديرين الجدد من التدريب. ومن ثم ، فالطريقة التي استخدمت في تحديد حاجات المديرين على هذا المستوى عبر القسم. وهذا تمَّ بالفعل بقدر ما يتعلق بسياق الحاجات بشكل شامل والمساعدة في تطبيق التغيرات التي يحتاج إليها للتأثير في استمرارية البقاء .

إنه ليس من السهل القول بأن حالة تخطيط التطوير جاء نتيجة تقويم مستويات الأداء الحالي لوحدة قد أسهمت في تطوير المنظمة، ولا يُعتبر أي تغيير طويل الأمد، ولكن يمكن الجدل بشكل إيجابي بأن تطوير التفكير والمهارة الموجودة في الطريقة قد أسهمت بشكل إيجابي للقسم ولمشاريع عديدة أخرى.

وتعرف بعض الحالات عندما استعملت فيها وصف الكفاءة والتقويم كجزء من تدخلات التطوير الإداري . وهذه الطريقة اقتُبست من قبل باورز وكان (Powers and Cane) خلال مؤتمر نظم من قبل جمعية الإدارة التربوية والتطوير في ١٩٨٩ وناقش بوتيازس (١٩٨٢) Boyatzis مضامينها الواسعة. والنموذج الذي نستخدمه، نموذج بسيط جداً يعرض كيفية ربط المراحل المختلفة لتكون دورة التطوير .



ويمكن أن يستخدم هذا النموذج في " عملية " تقويم مهارة الفرد . والمديرون هم موضوع البرنامج ويقومون من قبل غيرهم. ولكن ، يمكن أن تمتد فائدته بشكل مقبول عن طريق المشاركة العالية. وقيمة المشاركة تتضمن نتاج معنى الملكية ، وزيادة قبول العملية والتغذية المرتدة المعطاة، والالتزام الكامل لتطوير المهارات الضرورية .

إن المرونة للنموذج في معايير تطوير المنظمة يمكن استعمالها كتدخلات كاملة تهدف إلى تحقيق بعض التحسينات المهمة في الإدارة للمنظمة كلها، في أداء ومهارات الأفراد والجماعات من خلال ارتباط المديرين في المستويات المختلفة، ومن خلال الأجزاء المختلفة للمنظمة.

دور المديـــر :

إن دور الفـرد في منظمـة مـا يمكن أن يعـادل دور الـحجـر الـرئيسي في بنـاء الجسر. وبشكل وحيد ومنفصل ، فإن هذا الحجر له كينونة فريدة ، وثمين بحد ذاته، ولكنه في وسط كومة من الأحجار . ولكنه فقط عندما يعين موقع الصخرة بالمكان الصحيح حينها يمكن تقدير الإسهام الكامل. وهـذا ينطبق علـى الأشخـاص . فـالمنظمـات معقدة ومتشعبة والـذي بمفـرده لا يضمن نجـاحها والـذين يعتمـدون للشخصية الجذابة في أو على شخصية كبرى لن تستمر لفترة طويلة. ويمكن أن نذكر أمثلة على تصدع المنظمة والذي يعود إلى اعتمادها الكبير : نيكست وجورج ديفيز ، سنكلير وكلايف .

وإن المنظمة التي تسمح بتطور أفرادها في معزل عن الهدف الرئيسي لتعرض نفسها للخطر بإيجاد مجموعة تضم أفرادًا ماهرين . والكل يعمل بإخلاص وبجد ومهارة في عملهم ، ولكن بإعادة صياغة دريكـر (Drucker) ، هل هم يؤدون العمل الصحيح ؟ بيل بين ١٩٨١ (Belbin 1981) وضح كذلك فشل فرق أبولو Apollo teams التي تضم أشخاصًا يتمتعون بمراكز القوى .

إن أول مرحلة في العملية المعطاة أعلاه هو تطوير شكل المدير الكفء للمنظمة. ويمكن تحقيق ذلك باستخدام الطرق المتنوعة ، منها شبكة تخزين المعلومات وأسلوب الحدث الحـرج التي يمكن استعمـالها كمؤشـر. ولكن في موقف تدخل التطوير الإداري، إن زيادة عمق الفهم للمديرين للمستويات المختلفة في المنظمة هي التي تسهم في نموها الكلي. يمكن تغيير التعريف حسب مفهومه واستعمالاته، ويعتمد على ثقافة المنظمة المعينة والنتائج المرغوبة. ومهما كان الاختيار فإنه انعكاس المنظمة وماذا تريد تحقيقه عندما تختار طريقة كهذه. في مصطلح التطوير الإداري ، يمكن تصنيف هذه الطريقة على أنها تحليل ثقافي، وتوضيح الدور وحل الصراع. (انظر مثال ١/٩) .

إن ارتباط المدير المباشر في تصميم وسائل التقويم للمهام يعتبر تطويرياً للمنظمة. ويمكن أن يكون وسيلة للتعرف إلى أي من المهام تعتبر حاسمة في نجاح المنظمة، وتحديد المهارات المطلوبة للأداء الفعال. ويمكن أن تعرف مع المجالات الأخرى من العمل والتي تكون حاسمة في المستقبل. إن الاستجواب المرتبط بهذه العملية يمكن أن يساعد النواحي المهمة المتعلقة بالنواحي المختلفة من مجالات العمل والمراد مقارنتها ، وتباينها وجديتها. وخلال تطوير المركز لمديري مختبرات التحليل المرضي، والتي لها علاقة بالمثال ١٢/٦ بموظفي الأقسام المختلفة والمشاركين في تصميم الأنشطة. وهذا أيضًا يوزع الملكية ويساعد على الإسهام في قبولها. ومعروفاً لدى جميع المشاركين أن المركز قد صُمم بطريقة تضمن ملاءمتها لهم في عملهم .

إن مشاركة المديرين المباشرين في الملاحظة وتقويم الآخرين في المنظمة يمكن أن يكون له تأثير قوي على تحسين مهاراتهم الفردية . وفي الدائرة المحلية عملنا مع المديرين من القسمين . وهذان القسمان بحاجة إلى العمل معًا في قسم الخدمات ولكن هناك عداوة بينهما. وتمَّ طلب المديرين من قسم بالعمل كملاحظين مع المديرين الآخرين بنفس المستوى من القسم الآخر في مركز التطوير الوظيفي. وهذا المشروع المشترك يساعدهم على نيل الفهم العظيم لمواقفهم المختلفة والمشاكل المختلفة تواجه من قبل المديرين في كل قسم .

مثال (٩-١)

في أحد أقسام السلطة المحلية يساهم استخدام مركز التطوير بشكل متعمد إلى التطوير الإداري المتداخل كان كالآتي :

بعد تعيين رئيس الموظفين الجديد ، فإنه أُعيد بناء القسم كلياً، وتمَّ تكوين فريق إداري جديد. وهذا الفريق عين مستشارًا داخليًا للخدمات وذلك لمساعدتهم في تطوير وتوضيح هدف القسم الرئيسي والأهداف الأخرى. والمديرون في المستوى الإداري المتوسط قد

ارتبطوا بعد ذلك بأحداث المنظمة وتوفير التغذية المرتدة عن انطباعاتهم عن المنظمة إلى المديرين. وتطورت خطط العمل وتم تأسيس شعبة تنفيذ البرامج. وهذا يتضمن أنشطة بناء الفريق في الأجزاء الأخرى من القسم مستخدمين طرق مثل استبانة صحة المنظمة. وفي الوقت نفسه ، استمر فريق الإدارة العليا العمل على تطوير أنفسهم (المراحل الأولى للتدخل تمّ شرحها عند بلانكسبي ١٩٨٧ (Blanksby) ومده عامين في عملية إعادة البناء وللتمكن من تقديم المزيد من التحسينات، أُعترف بضرورتها لأجل تعزيز مستوى المهارة ككل لمديري الأقسام .

ونتيجة لذلك . فإن فريق الإدارة العليا قد خصص نصف يومي البرنامج لتطوير المديرين في المستوى الإداري المتوسط في منظمتهم. وقد خصص نصف اليوم الأول للعصف الذهني ونصف اليوم الثاني للتأكد من الصورة ، وتوضيح مستوى الفهم في الأمور التي يستعمل فيها وعندها يسأل في المستوى لأداء نفس المهمة على مجاميع صغيرة. ولمساعدة تراكم الأشكال العامة، فتعطي كل مجموعة العناوين من هيكل العمل (راجع تدريب ٧ : ١ في الصفحة ١٨٢) والتي يجب على ضوئها أن تُبوب المهارات الأصلية . وبعدها تتم مقارنة الصور و يفكر المديرون العموميون بالفروق، ويقررون ما سيدمج في الشكل النهائي .

ويعاد الشكل النهائي إلى المديرين في المستوى الإداري المتوسط. وتعتمد معيار التطوير على المحتويات. وقوة هذه الطريقة هي إسهام كل شخص مرتبط بالمركز في التعرف والموافقة على الكفاءات الأصلية. وهذه المستويات تتطلب مديراً كفئًا ستكون محددة ومشتركة.ولقد افتتح نقاش وشمل كل المديرين بالمستويين العالي والمتوسط في المنظمة. ووصل في بعض المراحل إلى درجة من الحدة ، لكنه ساعد على حل الخلافات وتوضيح بعض المتطلبات التي كانت غامضة مسبقاً .

فمركز مديرى المستوى الإداري المتوسط أصبح يعمل وشارك المديرون بدرجاتهم العليا في دور المقيمين والمشرفين. ولقد اتبع التصميم مبادئ تصميم مركز التقويم ، كما فُسر أعلاه. والخلافات الرئيسية تكمن في درجة المشاركة في تعريف معيار وخلفية الأنشطة ضمن محيط المنظمة . ولأنه المقصود هو التطوير، فهناك أيضاً زيادة في استعمال تقويم الأصدقاء للفرد نفسه. إن التركيز خلال التغذية المرتدة وضع عند الحاجة إلى متابعة الحدث المبني على المعايير.

في كل قسم من الأقسام . وقد حقق هذا تقليلاً من تحديد التفكير، وحسَّن من نوعية علاقات العمل من خلال زيادة معرفة وفهم بعضهم البعض . ولقد حدث تغير غير متوقع في الأنشطة والتي كان يُنظر إليها على أنها غير فعالة.

ولقد أُظهرت مهارات الملاحظة ، والتقويم والتغذية المرتدة أن لها تأثيراً على المجالات الأخرى في العمل ، خاصة استقطاب وطرق الاختيار. ولقد سُمع أحد المديرون يقول : إن ارتباطه بمراكز التقويم قد غيرت الطريقة التي ينظر بها إلى معظم الناس. إن استعمالنا في شؤون الموظفين قد نما من استعمال مراكز التطوير والتحليلات، والتفكير المنظم في العملية ساعد على تشخيص مؤشرات الأداء في مجالات أخرى غير السلوك .

وما يشبه ذلك، اختلافات الأداء الجيد من الأداء الضعيف قياساً لمجموعة من الوضوح، والمقرر والمتفق على المعايير يمكن أن يساعد المديرين في مواجهة مشاكل الأداء والتي يصعب استعمالها. وكلنا نعرف أن الأشخاص الذين يستطيعون التخلص من عدم الوضوح أو عدم القدرة على البرهان ونعرف أيضًا الأشخاص الناجحين ، وكلنا لا نتمكن أن نقول ما يعملون لأجل أن يكون متميزاً .

ويتطلب التفكير في تنفيذ طرق التقويم الناجحة إلي التمييز بين الأداء الجيد والرديء لجعله محدداً. وعند أداء هذا الشيء لغرض واحد، فليس هناك سبب في عدم القدرة على استعمالها للآخر.(ولكننا نحتاج إلى التذكر أن المعلومات التي يُحصل عليها لغرض واحد من المفترض أن لا تستعمل لغرض آخر).

إن المهارات المستعملة للملاحظة يمكن نقلها أيضًا . وأحد الصعوبات في التعامل مع الأداء دون المستوى القياسي هو اكتساب الأدلة المفيدة. وفي مرة تعلَّم مدير إلى ماذا ينظر وكيف يلاحظ ، وهذه المهارات يمكن أن تستعمل في التأثير الجيد بمكان آخر .

إن المهارات المستعملة في تزويد التغذية المرتدة المفيدة وتدبير الطرق في تحسين

الأداء يمكن أن تغير طريقة عقابية لشيء بعيد كل البعد عن التطوير والبناء لكل المعينين. وهذه الطريقة تعطي التغذية المرتدة بشكل مختلف عن تلك التي تستعمل دوماً في التقويم والتي تستند إلى عرض السلوك في الظروف التي يمكن التحكم فيها في وقت محدد للغاية.

فمعظم التغذية المرتدة للتقويم تتعلق بالسلوك المعروض لوقت طويل وعادة لمدة (١٢) شهراً. وهذا يخلق صعوبة في تزويد أمثلة على السلوك أو يقترح طرقًا أخرى ربما تكون أكثر فاعلية في الحالات الخاصة التي تؤخذ بعين الاعتبار . ويمكن أخذ دروس هنا من الإشراف الرياضي. ويمكن تحقيق تحسين الأداء من خلال تكرار الممارسات لنماذج السلوك في الحالات المسيطر عليها بشدة. وبينما يعتبر هذا ليس ممكناً بشكل دائم في الإدارة ، وهناك حالات تحدث غالباً للسلوك ويمكن تعلمه على هذه الطريقة . إن التعامل مع بريد الصباح له علاقة مباشرة مع سلة القرارات ، ويمكن أن ينظر إلى الاجتماعات على أنها أنشطة جماعية متكررة. وحين تعلم المدير للمهارات في إعطاء تغذية مرتدة جيدة كجزء من التقويم ، ويمكن استعمال هذه في مساعدة الإشراف على المدير المتعلم في مهماته اليومية .

والقيام بعمل المشرف المراقب يمكن أن يقودك كمدير لتطوير العلاقات المباشرة مع الموظفين : هل تستطيع تذكر الأشخاص الذين يتقاسمون المهارات الرئيسية ، ويتبادلون المعرفة وينقلون قيمهم وطرقهم؟ إن دور المستشار الطبي كمحاضر يوفر المثال النموذجي في كيفية تحويل القادمين الجدد إلى الأخلاقيات والقيم المهنية. وهذه العلاقة يمكن أن يكون لها طريقتان متبادلتان . والمشرف المتعاون يمكن له أيضاً أن يتعلم الكثير من هؤلاء الذين تم الإشراف عليهم – ودرست طرق جديدة كجزء من برامج التعلم الرسمية يمكن أن تدرس إلى المستويات المتقدمة من الإدارة . والأكثر أهمية ، هو إمكانية جمع المعلومات المفيدة التي تتعلق بعالم المستويات الدنيا من الإدارة . ومن الصعوبة في بعض الأوقات استدعاء ما يشبه هناك. إن مصطلح (الإدارة المتفرعة) مرناً في الذهن. فإن الذين يغرفون السماد ليس بالضرورة

يقدرون الحرارة والظلمة.

استعمال تقويم الأداء كطريقة يمكن أن تتطلب مديرًا يفكر في نواحي السلوك بالطرق المختلفة. ويمكن كذلك أن تسمح للمديرين أن يشاهدوا الطرق البديلة لتحقيق الأهداف والتي لم تعتبر سابقاً محتملة أو مقبولة . وكذلك تركز الانتباه ، بكل وضوح على ما هو المهم وغير المهم.

ومعظم الوقت ، فالنهاية هي التي تحتسب أو بعبارة أخرى تقاس النتاجات بنهاياتها. وفي بعض الأوقات، مع أن الوسائل تعتبر أكثر أهمية، فإنها لا تحدد دوماً الاعتراف الذي تستحقه.

مثال (٩-٢)

يمكن إيجاد مثال في مجموعة صنع القرارات . فإذا كانت علاقات العمل صعبة ، والمهمة مستمرة ، لكن القرار النهائي غير مهم ، ومهارات توجيه المجموعة في قبول القرار إلى أعضاء المجموعة ربما يعتبر أكثر فائدة من الذين يصنعون القرار وحدهم .

والقضية النمونجية ربما تكون ما إذا كان غداء عيد الميلاد من المفترض أن يكون في مطعم هندي ، إيطالي ، صيني أو في ماكالدونالد . فالقرار بكل الأحوال غير منطقي ، ولكنه يبلغ من الأهمية بحيث يمتلك التأثير البالغ على ترابط المجموعة . وفي معظم الأحوال ، فإن القرار هو الذي يبقى في البال ، وليست الطريقة التي استعملت لبلوغه .

إن استعمال تقنية التقويم تتطلب المهارات التي يحتاج إليها الفرد للأداء الفعال لأجل جعلها محددة. وهذا يسمح للاختلاف ، لكنه يجب تحديد وتمييز المهارات الوثيقة الصلة. لذلك ، يمكن أن نرى من المثال السابق أنه في مثل هذه الظروف الخاصة بمجموعة تكوين المهارات هي أكثر أهمية من صنع القرار.

إن المشاركة في تقويم الأداء مع المديرين الآخرين يساعد أيضاً في توضيح ، الفرق بين السلوك الفعَّال وغير الفعَّال. وبهذا النموذج التنظيمي يمكن أن تُراجع وتُطور. بالإضافة إلى ذلك ، فإنهم أصبحوا أكثر تحديداً في تفكير المدير. ويساعد المدير في الاتصال مع الآخرين بكل وضوح بما هو المطلوب، ووضع المستويات وتحديد متي وأين يختلف الأداء عما هو متوقع في كل يوم عمل .

فإذا اكتسب المدير مهارات التقويم من خلال مشاركته في عملية البناء ، فيمكن التعلم من التشعب إلى مجالات أخرى من التقويم ، ومثال ذلك في الاستقطاب والتقويم والنواحي الأخرى من إدارة الأداء .

والطريقة الموضحة أعلاه فعَّالة. وتخلق الفرص لأجل مراجعة المستويات والكفاءات بالطريقة الاعتيادية. فخطط التقويم الجيدة تحتاج إلى المدير والعاملين معه لمراجعة الأداء الأخير، ولكن كم مرة تراجع المنظمة بشكل علني معاييرها على ضوء تقويم الأفراد ؟ فالنموذج المذكور أعلاه يجبر على هذا النوع من المراجعة .

تطوير مهارات المجموعة

إن تعريف الكفاءات يتطلب من المديرين أن يعملوا معاً في مهمة صعبة. يوافقون أولاً على ما هو المطلوب من المديرين في منظماتهم أن يعتقدوا بأنه يثير النقاش فإنه يقتضي من المديرين :

- التفكير بما يتوقعون .

■ تنظيم وتوضيح أفكارهم لكي يتمكنوا من توصيلها إلى الآخرين .

■ شرح المفاهيم الصعبة .

■ الاستماع إلى الآخرين عند " شرح مفاهيمهم " .

■ إيجاد طريقة للموافقة على الكفاءات الأساسية .

■ إيجاد طرق لحل الاختلافات وحينها يمكن وضع الصيغة العامة للمهارات .

■ تفسير الصيغة العامة للآخرين .

■ قبول المسؤولية المشتركة في الصيغة العامة .

فللمديرين الذين لم يتعودوا العمل مع الآخرين ، والكثير منهم منعزل، فهذه المهمة تعد تحدياً وتوفر التعلم كحق خاص. ويمكن أن تجمع المديرين معًا من أقسام المنظمة والذين لم يعتادوا الاتصال مع بعضهم البعض ، وفي بعض الظروف يحضر في مختلف المستويات من المنظمة . وفي سلسلة من مراكز التقويم التي صممناها، هناك اهتمام كبير لضمان أن تلك الرؤى المختلفة قد أُخذت بعين الاعتبار، وخاصة من مجموعات الأقلية ؛ لأن أعضاء هذه المجموعات قد تم تمثيلها على الأكثر في المستويات الدنيا من التركيبة الاجتماعية ، ويسأل الأفراد للمشاركة في تصميم الأماكن التي لها القدرة على العلم فيها مع الطبقات الإدارية العليا وبالعكس . والاتصال يعطي الفوائد الأخرى للأفراد والمنظمة. بالإضافة إلى كسب معرفة أكثر وتفهم للأوضاع المختلفة ، وتمّ بناء علاقات العمل والتي لا يمكن تزويرها.

ويمكن استعمال الطرق العديدة لمساعدة المجموعة على وضع الصيغة العامة والعمل بشكل فعال. ولقد استعملنا العصف الذهني وأسلوب شبكة تخزين المعلومات لأجل المساعدة على إظهار وتوضيح المفاهيم وجربت باستعمال طريقة (دلفي) لأجل كسب الموافقة على الصيغة العامة .

وهذه الطريقة تسعى إلى الإفادة من الخبراء الذين تتمّ استشارتهم ، وتوحيد

آرائهم المختلفة ومن ثم تقوم بتطبيق الاستشارة. ومهما يكن ، فإن هذه الطريقة ليس من الضروري أن تسهم في تطوير مهارات عمل المجموعة . ولكنها تهتم أكثر باكتساب الإجماع في الرأي بشكل كامل من " الخبراء " أكثر من تطوير العلاقات والإشارة إلى استعمالها يمكن أن يوجد في (هاينيزسكي ١٩٨٧ Haczynski) .

إن خبرة التقويم يمكن أن تخلق روابط بين المشاركين عبر المنظمة ، بالإضافة إلى المشاركة في الخبرة ، ويمكن أن تكسب المديرين نظرة فاحصة للأمور الأخرى من خلال الأنشطة ، وخاصة إذا تأسست في سياق المنظمة . ومثال على ذلك: السعي إلى إيجاد حل للمشكلة التى يمكن أن تأتي المحاسب ومدير العمليات معاً بطريقة نبيلة.

وإذًا ، وكجزء من تطبيق خطط التطوير ، فمجموعة التعلم قد تأسست ، ويكون المديرون قادرين على العمل معاً من أجل احتياجاتهم التطويرية والتعليمية. إن طريقة ريفانز Revans (١٩٨٠) للعمل التعليمي ربما تبدو قديمة الآن ، ولكن الفكرة ما زالت جيدة وقوية . وتعتبر بعض الطرق مناسبة جداً للنموذج التطويري المعطى أعلاه . إن العنصر الأساسي في فرضية عملية التعلم ، هو إيجاد المديرين طرقًا للتعامل مع المشاكل الصعبة السابقة معاً ، تعكس الخبرة و نظريات التعلم وتجريبها مع السلوكيات الأخرى ، تظهر بأنها متطابقة بشكل كامل مع المبادئ التي تروج لها.

العمل من أجل التعلم مع المديرين من الأقسام الأخرى للمنظمة ، أو المنظمات الأخرى وفي المستويات المختلفة للتنظيم ، يمكن أن يكون تجربة لها معني واضح . وهذا يمكن أن يكون مشجعاً إذا ركز التعلم على الحصول على المهارات الخاصة والتي تدعم خلال ارتباط المشرفين والمراقبين .

وفي مثل هذه البيئة التعليمية يصبح من الممكن تحديد عملية المهارات وزيادة إدراك المديرين المشاركين عبر احتياجات الاتصال التنظيمية. وتعمل معظم المنظمات على السطح باستعمال طرق الاتصال الرسمي . وتوجد لدى معظمهم عيوب تبرهن

على إمكانية غير طبيعية وفي الممارسة . على كل حال ، فأنظمة الاتصال غير الرسمي يضمن أن أعمال المنظمة – للأحسن أو للأسوء. نحن لا نتمنى أن نقلل من أهمية الاتصالات غير الرسمية ، ولكن إذا كانت منظمة ما تحاول أن تطور عملياتها فتحتاج إلى معرفة أنظمة الاتصال غير الرسمي– وبعدها يصبح ممكناً تقرير أي من الأجزاء يتطلب المحافظة عليه ، والذي يتطلب التحسين والذي يتطلب التغيير. إن تجمع المديرين معاً من أقسام المنظمة المختلفة لأجل أن يكونوا مقيمين ويشاركوا في عملية التقويم يمكن أن يخلق ويقوي معاً شبكة الاتصالات غير الرسمية.

تحسين الإدارة :

لقد عُرف التطوير الإداري مسبقاً، على أنه تحسين المهارات لمديرى المنظمة والاهتمام بزيادة فعاليات الممارسات والعمليات المستعملة في إدارة المنظمة ، التخطيط والاستعداد للمستقبل، وتطبيق هذه الخطط عن طريق القيام بالتغيرات المطلوبة لتحقيقها. وأي تغير له أثر فى كيفية عمل المنظمة ، وإذا كان التعلم المتبع هو جزء من عملية التغير ، فسوف يؤثر فى ثقافة المنظمة بشكل أساسي .

مثال (٩-٣)

مجموعة من المديرين عُدُّوا ممن لهم حاجة إلى بعض التحسينات في مهارات الاتصال. ولقد حضروا دورة مكثفة وقرروا تطبيق أحد الأفكار التي تعلموها. والتغير الذي حصل في سلوكهم حصل حتماً نتيجة للتغير الذي حصل في ممارسات الاتصال في المنظمة .

وهذا يعني بالتدريج أنه سوف يُبلغ الموظفون بشكل أفضل ، ومن ثم سوف يتفهمون جهتهم بشكل أفضل .

إن تقويم مستويات المهارة الحالية ربما يلعب جزءًا متممًا في المثال أعلاه. فالحاجة إلى تحسين مهارات الاتصال يمكن أن تحدد كنتيجة تقويم للمهارات في هذا البعد خلال مركز التقويم .

أما الاحتياجات الجماعية الأخرى يمكن أن تحدد بطريقة غير مباشرة. خلال تسلسل العديد من مراكز تطوير العمل والتي تدار من قبل قسم الإسكان، فأصبح يبدو واضحاً أن توقعات المشاركين ببيئة المنظمة ضعيف . ولكن أثناء رؤية هذا البعد يبدو مهماً لكنه ليس حاسماً للأداء الفعال بالنسبة للمديرين كأفراد، ولقد تضمن كما يبدو أن الموظفين في هذا المستوى يفترض أن يكونوا حذرين من المجال الذي يعملون فيه. ورغم ذلك ، فإن تقارير التغذية المرتدة تجمع على تقييم الاحتياجات العامة. وأصبح واضحًا أن المديرين لم يستطيعوا رؤية أقسامهم وعلاقتها بالكل. وينظر إلى هذا الضعف على أنه جاء نتيجة تأثيرات سيئة طويلة ، وعليه قد تقرر أنه بحاجة إلى معالجة جميع خطط التطوير وأن تدرج ضمن جميع عمليات المتابعة .

فالتقويم الشامل لمراكز تطوير مديرى مختبرات علم الأمراض ، والتي نوقشت في الفصل السادس ، تبين حاجة عميقة. وكل النساء اللاتي شاركن ، عملن بشكل جيد لم يتوقع في جميعها ما عدا معيار واحد هو المهارات الجماعية .

لقد عُمل التخطيط للمراكز من أجل ضمان توزيع النساء (واللاتي هن القلة) بين جميع المراكز، وكما أن التقويم لكل منهن قد كشف عن صورة مشابهة، فلقد استنتج أن العنصرين كانا يؤخران أداءهن . لسببين : **الأول** : قدرتهن على الإصرار على وجودهن كأفراد، في حالات المجموعة ، أما **الثاني** : فهو فاعلية المجموعة التي تمنعهن من هذا العمل. ولقد تقرر أن عملية التطوير يجب أن تأخذ بعين الاعتبار هذه الخاتمة . فالطريقة تحدد التصميم الذي يتعامل مع هذين العاملين الأول : تكوين لجنة التطوير المنفردة حسب جنس المجموعة للمرأة لتعمل على الجدية والتعامل مع

التطرف المعتمد على جنس الفرد، وفي حين الثاني يكون قادراً على تجربة المهارات المكتسبة الجديدة في مجالات آمنة مدعومة ، وبعدها يصبحون أكثر ثقة لترجمة السلوكيات الجديدة إلى بيئة العمل اليومية .

أما في عمل المختبرات ، فهو مجال آخر لمواهب المرأة التي لا تُعرف بعد، وتعتبر على أنها فائدة رئيسية وزيادة الثقة بأنفسهن ، كذلك لعطائهم العظيم ، فإنه يرى من قبل المديرين المباشرين أنه فائدة رئيسية إلى ثقافة القسم ومستقبله. واستقطاب الأيدي العاملة أصبح صعباً . فالمختبرات التي لها علاقة بالقضايا الطبية قد تم توسيعها في المنطقة وتدفع رواتب أعلى من رواتب خدمات الصحة الوطنية NHS وتعاني المهارات المطلوبة نقصاً منها . ورغم ذلك فإن العديد من النساء قد دخلن هذه المهنة، ولكن هناك نوع من القلق لدى مديرى مختبر علم الأمراض ، ليس فقط فيما يتعلق بالتوظيف ، ولكن الاحتفاظ بهن على المدى البعيد .

ولقد قلنا إن تقديم التقويم المنظم يمكن أن يحسن ممارسات الإدارة في المنظمة. وكل مرحلة تحتاج تعلمًا جديدًا وتفرض نظامًا حول كيفية تقويم الأشخاص، وكيف يمكن تطبيق هذا التقويم. وهذه تحتاج إلى طريقة مبنية على التخطيط ، والتطبيق، ويتبعها المراجعة والتقويم. وهذا البناء، يرتبط بالطريقة التي تطبق بوقت قصير. وتحتوي على دروس قيمة لعمليات أخرى طويلة تستعمل من قبل المديرين لأداء النواحي الأخرى من العمل .

ويستعمل هذا في الاختيار ، على سبيل المثال ، يمكن أن تعني العاملين الجدد الذين يلتحقون بالمنظمة بالخطط المصممة خصيصاً . ويمكن أن توضع كنتيجة للتقويم خلال اختيارهم للوظائف. وهذا ، بالمقابل ، يمكن أن يخلق الطلب بين المديرين الموجودين ، ولا يشبه أي شيء يتعلق بالغيرة والتحرش بالآخرين المشتركين في العملية ، يمكن أن يكون هذا الطلب خاصة مفيداً في المنظمات ، عندما يكون المديرون قد قاوموا بالتطوير والتدريب. وفي إحدى المنظمات التي نعرفها ، وُجِد أن اجتماعات التدريب المسائي قد نظم للمشرفين المتدربين الجدد والذين أُغرقوا في

العمل من قبل المشرفين ذوي الخبرة الطويلة والذي يريدون رؤية ما ينقصهم .

التحسين التنظيمي:

إن استعمال بعض طرق التقويم يمكن أن تشتمل على الشخص المساعد والعاملين. ويمكن مشاركتهم في لعب الأدوار، أو يمكنهم المساهمة في تقويم أداء المديرين، وهذا يمكن أن يكون له عدة فوائد .

- سوف يتوفر للأشخاص المساعدين إدراك مختلف للسلوك بالنسبة لسلوك المديرين المتناظرين أو المديرين الأعلى.
- ارتباطهم على الوجه الصحيح والاستماع بانتباه إلى دورة عمليات الإدارة الجادة ، وهذا يمكن أن يؤثر فى مستوى تأثير الدوافع والتأثير الحاصل عليهم من زملائهم .
- يكسب الأفراد الذين تمَّ تقييمهم الانطباع القوي حول كيفية تقييم المنظمة آراء العاملين فيها عن طريق التعرف إلى فعالية استعمالها .
- قدرة المنظمة على معرفة أي نوع من السلوك الإداري الذي يكون مهماً لموظفيها.

مثال (٩-٤)

جماعة عمل ارتبطت في تمرين حل المشكلة ، وخلال المناقشات في فترة استراحة الشاي ، ذكر موضوع كيفية ملء الاستمارة، وتبين أن استمارة جديدة قد تمَّ إرسالها قريباً، واللغة الموجودة في جزء من الاستمارة ، وقد كتبت بشكل يوصي بالإهانة لمستوى ذكاء العاملين. بالإضافة إلى ذلك، لقد تمَّ التعامل مع مقدمتها بشكل سيئ، وتعاون العاملون على إيجاد طرقٍ لتعريف العوائد بشكل خيالي، وغير معترف به بقدر الممكن . ولم يلاحظ أي فرد في المكتب ، عند المناقشة ، أنهم حصلوا على معلومات غير صحيحة تشغلهم. ويستبعد أن تكون المشكلة أصبحت معروفة بهذه السرعة، وبطريقة غير تصادمية للمديرين ذي المراكز العليا، والذين يكونون في موقع يسمح لهم باتخاذ إجراء حول الموضوع .

وهذا السلوك الإداري، إذا اهتم به، يؤدي إلى حدوث التغيرات في أي نوع من أنواع السلوك الإداري والممارسات المتعلقة به. ويمكن أن يكون للتغيرات البسيطة جداً تأثير بالغ على كيفية أداء المنظمة لأعمالها.

إن استعمال معايير سلوكية محددة للتقويم فتح الأبواب لمستويات الأداء التنظيمية. أولاً ، فهي بحاجة إلى التعريف. وهذه العملية بحد ذاتها تعطي الحذر الشديد منهم وأي مستوى من الأداء مطلوب . وتوضح أي المقاييس يتم استعمالها وتلك التي لا تستعمل لتقويم أدائهم. إن القيم التي تؤيدها المنظمة أصبحت محددة وخاضعة إلى النظر فيها بإمعان، ودراستها عن قرب. ونفس النقاش حول معايير ومعاني التقويم يمكن أن تكون تطورية بحد ذاتها . وعند المساءلة حول مستويات المنظمة للأداء، والبدء في التقرير، وإيجاد أيهما أكثر مساعدة وأيهما لا يساعد وكيف يمكن أن يُسرع ويُسهل التغير .

وهذه العملية تعطي العاملين في المنظمة بعض القوة. كما أن ارتباطهم خلال عملية التقويم ، وخاصة في مراحل التغذية المرتدة وتخطيط متابعة التطوير ، يمنحهم بعض الحقوق . ويكون الموظف الواحد أو المجموعة قادرة على تحدي التقويم. أما إذا شعروا بأنه من غير المعقول الاستناد إلى المعايير، فسوف يتوفر لديهم المعلومات التي يستند إليها استجوابهم. وبالمثل ، فإذا شعروا بأن المعايير غير واقعية أو بغياب العدالة في التقويم ، فسوف تتواجد لهم وسيلة الوصول للأشخاص القادرين على أخذ الملاحظات، ولدى هؤلاء المقيمين مسؤولية تجاه الأفراد مثل ردود الفعل التي تبنى عليها عملية التقويم في المكانة الأولى .

إن الالتزام بتطوير الفرد يعطي قوة للعاملين وذلك إذا كانت غير مقررة ، فوجود " عقد " لديهم يعطيهم القاعدة أو الأساس الذي يستطيع فيه أن يقدم مطالب مشروعة، ويوفر لهم أيضًا سهولة الوصول إلى المقيمين (إذا لم يكونوا المديرين المباشرين) في دورة كمشرف هذا يعطي قناة أخرى من قنوات الاتصال للمستويات العليا في إدارة المنظمة .

إن استعمال طرق التقويم يمكن أن تساعد على فهم أدوار التغير ، وهذا هو أحد الأغراض الرئيسية وراء مركز التطوير في مستشفى الصحة العقلية ، انظر في الفصل السادس ، إن تصميم المركز يساعد المراكز العليا في الإدارة أن تفكر من خلال ما يريدون رؤيته في موظفيهم والمركز نفسه يساعد على إيصال الدور الجديد إلى المديرين المقيمين ، فى حين أن خطط العمل تهدف إلى تطور وتنمية المهارات الجديدة المطلوبة .

خبرة إيجابية لدور الاتصال تمت مشاهدتها خلال مراكز الاختيار ولعدة مرات ، هناك مرشحون متحمسون بشكل عفوي للأعمال المعروفة في عدم إغراء المتقدمين لها وسحب استمارات طلباتهم ، والمعترف من قبلهم بأنها أعمال لا تتناسب مع قابلياتهم ، وذلك لعدم استعدادهم للعمل بالمستوى المطلوب. وفي نفس المناسبة حدث مثل هذا، أن المرشحين قالوا : إنهم سعداء لاتخاذ قرار مثل هذا ، وأن المركز هو الذي ساعدهم على اتخاذه .

ومن المعروف أن طريقة مشابهة قد استخدمت من قبل باورز وكين Powers & Cane في أمريكا . وقدم تقريراً عنها من خلال مؤتمر جمعية الإدارة والتطوير التربوي الذي عقد في عام ١٩٨٨ م . ومنظمة تنمو بشكل سريع ، وتغير جذري استعمل فيه تقويم الكفاءة لمساعدة مديريهم يقرر إذا ما كان هناك رغبة في البقاء بمستواهم الحالي ومساعدة تحويل التغيرات من خلال (أو) إذا ما كان مطلوب القبول بمقدار المكافأة التي عرضت عليهم. فالراغبون في البقاء بدءوا بتصميم خطة التطوير لمساعدتهم على تولي المسؤولية الجديدة واكتساب المهارات الجديدة . والذين قرروا الذهاب ، فقد غادروا ، على علم بما رفضوا . ومن الطبيعي فإنالتقويم ساعد المنظمة على الوضوح حول مستويات العمل لكل مدير فالذي خسر كان عارفاً ومن كان باقياً كذلك .

خلاصة الفصل :

١ – إن الطريقة التي نروج لها لتقويم مهارات الفعاليات الإدارية توازي بشكل مباشر أي نظام من نظم عملية التخطيط ، فإنها مبنية ، لكنها مرنة ، إنها حيوية وفعالة وقابلة للممارسة ، ولها وقت محدد وتحتاج إلى التقويم والمراجعة .

٢ – وقد يبدو واقعياً ، ولكن استعمال طرق التقويم بهذه الطريقة ، وخاصة مراكز التقويم، بينت إذا كانت الممارسة جيدة تستعمل ويتبعها خطوات النقد الدقيقة للطرق ، واستخلاص الأمور التي ذكرناها قد تم تحقيقها والأمثلة التي استعملناها أخذت من خبراتنا . ونعترف أن بعض التحسينات قد بقيت فترة قصيرة ولكن لغياب طول المدة التي يمكن أن تضفي صفة على أمور أخرى بشكل مناسب إن الإدعاء الأساس هو أن للطريقة فائدة واضحة ، والأشخاص الذين اشتركوا في التقويم والذي تمَّ تقييمهم يعرفون ماذا حصلوا عليه. إن الطريقة معروفة بقيمتها العالية والتي جاءت نتيجة خبراتنا .

٣ – معظم الأشخاص الذين شاركوا بهذه الطريقة يشعرون بأنها خبرة مفيدة اكتسبوا منها أشياء قيمة ولا نجد هذا الانطباع عند بعض الطرق . إن قلقنا الرئيسي حول الطريقة كونها تحتوي على أشياء جيدة كامنة غير ظاهرة القيمة. إلاّ أن النمو في الشعبية يشجع على تقريب المسافات كما يقال وهناك بعض الأدلة تبرر قلقنا ، ولكن قلقنا هنا يكمن في اختلافات فهمها وتعدد شروحاتها. مثال ذلك فعند وودروف١٩٩٠م (Woodfuff 1990) اهتمامات مشابهة، وأبدى نفس الحذر الذي ذُكر أعلاه .

٤ – إن تقويم الأداء للآخرين ليس بالشيء الصعب . فإنه نادراً ما يتطلب المهارات والانضباط . والسابق يمكن اكتساب ما سبق إذا استدعت الضرورة له . وعلى كل حال فإن الأخير يكون موجوداً في مجال العمل فهناك طرق عديدة جيدة قد تم فشلها نتيجة للممارسات السيئة . ويتغير عالم العمل ، فتوقعات الناس بدورها تتغير وأصبحت الحاجة إلى تقويم جيد له تطلعات مستقبلية مبنية على

أسس متينة يتعلق بالمهارات الضرورية جداً . وهدف هذا الكتاب هو مساعدة المديرين المتدربين التعلم على كيفية اكتسابها لأنفسهم . يرجى إعطاء بعض التغذية المرتدة في كيفية مساعدة تحسين وتطوير تقويمك للآخرين .

المراجع

Ahelson R P (1981) 'Psychological status of the script concept **American Psychologist'** 39 .

Alban- Mercalfe B (1989) **The Use of Assessment Centres in the NHS** Report published by the NHS Training Agency .

Arhitration and Conciliation Advisory Service (1977) **Disciplinary practice and procedures in employment** .

Bartram D (1991) 'Addressing the abuse of psychological tests' **Personnel Management** April 34-39.

Belbin R M (1981) Management Teams : **Why They Succeed or Fail** Heinemann, London.

Bennis W (1969) **Organisational Development, its Nature, Origins and Prospects** Addison - Wesley, Wokingham.

Blanksby M (1987) 'Changing a bureaucracy into an open organisation' Journal of European Industrial Training 11 (6).

Boam R and Sparrow P eds (1992) **Focusing on Human Resources : A Competency - Based Approach** McGraw Hill, London.

Boyatzis R E (1982) The Competent Manager Wiley, Chichester.

Boydell T H (1990) **Guide to the Identification of Training Needs** BACIE, London. (1990) Joy Analysis BACIE, London. ———

Cascio W F (1987) **Applied Psychology in Personnel Management** Prentice Hall, Hempstead.

Clutterbuck D (1985) **New Patterns of Working** Gower, Aldershot.

Cockerill A (1989) 'The kind of competence for rapid change' **Personnel Management** September 52-56.

Dale M and Iles P A (1992) **Assessing Management Skills**Kogan Page, London.

Drucker P (1955) **The Practice of Management** Heinemann, London.

Fayol H (1949) **General and Industrial Management** Pitman, London.

Flanagan J C (1954) 'The critical incident technique' **Psychological Bulletin** Vol 51.

Fletcher C (1991) 'Candidates' reactions to assessment centres and their outcomes: a longitudinal study' **Journal of Occupational Psychology** 64, 2, 117 - 128.

Garratt B (1987) **The Learning Organisation** Fontana, London.

Glaze A (1989) 'Cadbury's dictionary of competence' **Personnel Management** July 44 - 48.

Gratton L (1989) 'Work of the manager' in P Herriot (ed) **Assessment and Selection in Organisations** John Wiley and Sons, Chichester.

Hackman J R and Oldham G R (1975) 'Developmeent of the job diagnostic survey' **Journal of Applied Psychology** 60.

Handy C (1978) **The Gods of Management** Pan Books, London.

----- (1987) **The Making of Managers** NEDO, MSC and BIM, London.

Harrison R (1972) 'Understanding your organisation's character' **Harvard Business Revieu'** 50 (3).

------ (1988) **Training and Development** IPM, London.

Herriot P (1989) **Recruitmentin the 1990s** IPM, London.

Herzberg F (1968) 'One more time: how do you motivate employees' **Harard Business Review.**

Higgs M (1988) **Management Development Strategy in the Financial Sector** McMillan, London.

Hough L (1984) 'Development and evaluation of the "accomplishment rec - ord" method of sclecting and promoting professionals' **Journal of Applied psychology** 69, I, pp 135 - 146.

Huczynski A (1987) **Encyclopedia of Organisational Change Methods** Gower, Aldershot.

Iles P A (1989) 'Using assessment and development centres to facilitate equal opportunity in selection and career development' **Equal Opportunities International** 8.5 1 - 26 (monograph).

Iles P A (1990) 'Managing change in the U K financial services sector through strategic HRD' Paper to IODA **International Congress, Caracas, Venezuela,** November 1990.

Iles P A and Robertson I T (1989) 'The impact of personnel selection proce - dures on candidates' in P Herriot (ed) **Assessment and Selection in Organisations** John Wiley and Sons, Chichester.

Iles P A, Robertson I T and Rout U (1989) 'Assessment based development centres' **Journal of Managerial Psychology** 4, 3, 11 - 16.

Iles P A, Mabey C and Robertson I T (1990) HRM Practices and employee commitment: possibilities, pitfalls and paradoxes **Britisb Journal of Manage - ment** 1, 147 - 157.

Iles P A and Auluck R K (1991) 'The experience of black workers' in M Davidson and J Earnshaw (eds) **Vulnerable Workers: Psychological and Legal Issues** John Wiley and Sons, Chichester.

Jacobs R (1989) 'Getting the measure of management competence' **Personnel Management** June.

Jackson L (1989) 'Turning airport managers into high fliers' **Personnel Man - agement** October 80 - 85.

Janis I L (1972) **Victims of Groupthink** Houghton - Mifflin, Boston MA.

Janz T (1982) 'Initial comparisons of behaviour description interviews versus unstructured interviews' **Journal of Applied Psychology** 67, 577 - 580.

Jones a (1988) "A case study in utility analysis' **Guidance and Assessment Review** 4, 3, 3-6.

Kolb D A (1974) **Organisation Psychlolgy: An Experiential Approach** Prentice Hall, Hemel Hempstead.

Latham G, Saari L M, Pursell E D and Campion M A (1980) The situational interview' **Journal of Applied Psychology** 65, 422 - 427.

Lindbom L E (1979) "Still muddling, not yet through" **Public Administration Review** (39) .

Lurie J and Watts C (1991) **Using Assessment Center in the Process of Organisational Change** Paper Presented to British Psychological Society Occupational Psychology Conference, Cardiff, January 1991.

Mc Clelland D C (1965) "Towards a theory of motive acquisition' **American Psychologist** (20) .

Mabey C and Iles P A (1991) 'HRM from the other side of the fence' **Personnel Management** February.

Mager R (1986) **Preparing Instructional Objectives** Pitman Learning Inc, London.

Mager R and Piper P (١٩٨٤) **Analysing performance problems** Pitman Learning, London.

Manpower Services Commission (Training Agency) (١٩٨٩) 'Development of assessable standards for national certification: Assessment of competence' **Guidance Note** ٥ Training Agency .

Mintzberg M (١٩٧٣) **The Nature of Managerial Work** Harper and Row , New York.

Moses J L (١٩٧٥) 'Task Force on development of assessment centre stand - ards' , endorsed by Third International Congress on the assessment centre method, Quebec, May ١٩٧٥.

Pearn M and Kandola R C (١٩٨٨) **Job Analysis** IPM, London.

Peters T and Waterman R (١٩٨٢) **In Searcb of Excellence** Harper and Row, New York.

Powers E and Cane S (١٩٨٩) AMED conference on the competency approach to management development and assessment. Association of Man - agement Education and Development.

Revans R (١٩٨٠) **Action Learning** hlond and hriggs, London.

Robertson I T and Iles P A (١٩٨٨) ' Approaches to managerial selection' in C Cooper and I T Robertson (eds) **International Review of Industrial and Organisational Psychology** John Wiley and Sons, Chichester.

Rohertson I T, Gratton L and Rout U (١٩٩٠) 'The validity of situational interviews' **Journal of Organisational hehaviour.**

Rohertson I T, Iles P A, Gratton L and Sharpley D (١٩٩١) 'The psychological impact of selection procedures on candidates' **Human Relations** in press.

Rodgers A (١٩٥١) 'The seven point plans' **National Institute of**

Industrial Psychology.

Schein E H (1984) ' Coming to a new awareness of organisational culture' **Sloan Management Review** Winter 1984.

Schroder H M (1989) **Managerial Competence**: The Key to Excellence Kendall/ Hunt, Iowa.

Shackleton V (1992) 'Using a competency approach in a husiness change setting' in hoam R and Sparrow P (1992) **Focusing on Human Resources: A Competency - hased Approach** McGraw Hill, London.

Shackleton V and Newell S (1991) 'Management selection : a comparative survey of methods used in top hritish and French companies' **Journal of Occupational Psychology** 46, 1, 23 - 37.

Smith J M and Rohertson I T (1986) **The Theory and Practice of Systematic Staff Selection** McMillan, London.

Smith M, Gregg M and Andrews D (1989) **Selection and Assessment : A New Appraisal** Pitman, London.

Stewart R (1967) **Managers and Their Johs** Pan MacMillan, London.

Stewart R (1976) **Contrasts in Management : A Study of Different Types of Man agers' Johs, Their Demands and Choices** McGraw Hill, Maidenhead.

hTannenbaum R and Schmidt W H (1973) How to choose a Leadership pat - tern **Havard Business Review.**

Trist E L and Bamforth K (1951) 'Some social and psychological conse - quences of the Iongwall method of coal getting' **Human Relations** (4).

Tuchman B W (1965) Developmental sequence in small groups **Psychological Bulletin 36** (6).

Walsh J P, Weinberg R M and Fairfield M L (1987) 'The effect of

gender on assessment centre evaluations' **Journal of Occupational Psychology** 60, 4, 305 - 309.

Weekley J A and Grier J A (1987) 'Reliability and validity of the situational interview for a sales position' **Journal of Applied Psychology** 72, 484 - 487.

Woodruffe C (1990) **Assessment Centres : Identifying and Developing Competences** IPM, London .



المترجمتان فى سطور

١ - د. اعتدال عبدالله معروف شافعي.

- من مواليد المنزلة، طوخ، محافظة القليوبية، مصر.

المؤهل العلمي:

- دكتوراة الفلسفة في العلوم السياسية بمرتبة الشرف الأولى من كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة - أكتوبر ١٩٩١م.

الوظيفة الحالية:

- أستاذ مساعد بالفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة بالرياض.

الأنشطة العلمية:

- تدريب.
- تعليم.
- بحوث.
- استشارات.
- ترجمة وتأليف.



٢ - د. خولة فاضل الزبيدي.
- مواليد بغداد بالعراق

المؤهل العلمي:

- حاصلة على درجة الدكتوراة في مناهج وطرق التدريس من جامعة لفبرا، المملكة المتحدة عام ١٩٨٦م.

الوظيفة الحالية:

- أستاذ مساعد بالفرع النسائى معهد الإدارة العامة سابقًا.
- متفرغة للدراسات والتأليف فى مجال التربية والتعليم.

الأنشطة العلمية:

- مسؤولة برنامج اللغة العربية لمدارس أدمنتون/مديرية تربية أدمنتون/كندا.
- رئيسة لجان تقييم دراسة اللغة العربية والدين(مناهج)/أكاديمية الملك فهد بلندن.
- عملت فى حقل التدريس والإدارة المدرسية والإشراف المدرسى منذ عام ١٩٦٥م.



مراجع الترجمة فى سطور

- د. فهد بن معيقل عُبدي العلي .
- من مواليد سكاكا / الجوف ١٣٨١ .

المؤهل العلمى :

- حاصل على درجة الدكتوراة فى الإدارة العامة من جامعة فلوريدا اتلانتك البلد بوكاديتون / فلوريدا / الولايات المتحدة الأمريكية .

الوظيفة الحالية :

- أستاذ مساعد في معهد الإدارة العامة بالرياض ، منسق قطاع الإدارة العامة
- رئيس فريق قطاع الاتصالات / الأمانة العامة للتنظيم الإداري .

الأنشطة العلمية :

- دراسات تنظيمية / الإدارة العامة للاستشارات .
- تدريب في مجال الإدارة العامة .
- أوراق عمل في مجال الإدارة والتدريب في مؤتمرات دولية .
- حلقات تطبيقية في مجالات القيادة والإبداع وحل المشكلات والتخطيط .
- الإشراف على عدد من بحوث التخرج .